الإبداع الإداري

لدى مشرفات رياض الأطفال



إعداد

مؤسسة الباحث



القاهرة (2019)

الإبداع الإداري

لدى مشرفات رياض الأطفال

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث
للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية
إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

١ ٩ ٢

هذا الكتاب

يُعتبر تنمية الإبداع الإداري متطلباً أساسياً لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، حيث يمكن تنمية – الإبداع الإداري – من خلال المناخ التنظيمي الحر الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين والبعد عن الرقابة اللصيقة، وضرورة التنوع في استخدام الأساليب الإدارية لحل المشكلات اليومية.

وحيـــث تعتبر مرحلة رياض الأطفال هي "الركيزة الأولي لتأســـيس القاعدة الأســـاسية للتعليم العام والاستعداد النفسي والبدني والعقلي"، "وقد أكد عالم النفس (بلوم) أن ما يقارب ٥ % من نمو الأنسان العقلي يتم فيما بين الميلاد والعام الرابع، و٣ % منه يتم فيما بين أربع وثماني ســنوات، و٢ % من النمو العقلي يتم بصـــورة نهائية خلال فترة الطفولة المبكرة"، وهذا ما يجعل هذه المرحلة في غاية الأهمية.

كان هذا الكتاب حيث يتناول مفهوم الابداع الإداري، وعوامله، ومكوناته، ومعوقاته، ومفهوم رياض الأطفال، واهدافها واهميتها، والاشراف التربوي برياض الأطفال، وأدوار المشرفة التربوية، ومعوقات الإبداع الإداري لدى مشرفات رياض الأطفال.

الفصل الأول: الإبداع الإداري

مفهوم الابداع

الابداع الاداري

مستويات الابداع الإداري

مكونات الابداع الاداري

معوقات الابداع الاداري

أولا: مفهوم الابداع الإداري:

يُعتبر تنمية الإبداع الإداري متطلباً أساسياً لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، حيث يمكن تنمية – الإبداع الإداري – من خلال المناخ التنظيمي الحر الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين والبعد عن الرقابة اللصيقة، وضرورة التنوع في استخدام الأساليب الإدارية لحل المشكلات اليومية مثل أسلوب العصف الذهني وغيره[١]، والذي يعتمد نجاحه على الحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيود ، واستعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة ، ومن ثم إمكانية خلق صف ثان من القيادات لديه القدرة على التجديد والابتكار.[٢] وفيما يلى يتم تناول مفهوم الابداع والابداع الإداري.

١- الإبداع:

تعددت تعريفات الإبداع شأنه فى ذلك شأن معظم المفاهيم والمتغيرات النفســيــة الأخرى ، وذلــك حســب مجالات الباحثين وآرائهم العلمية ، وتخصــصاتهم ، والأطر الثقافية المتباينة التي تنتسب إليها هذه التعريفات ، ولذا فمن الصــعوبة اختيار تعريف شــامل للعمل بمقتضــاه يتفق عليه المتخصصون والمهتمون بالإبداع .

(**1**) Michael F. pollick and V.K. Kumar, "Creativity Styles of Supervising Managers", **The Journal of creative Behavior,** Vol. 31, No.1, 1997, P. 262.

(٢) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣) ، ص ٥٦.

الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا، وابتدعه: انشأ وبدأه.[1] والإبداع في المعجم الوسيط هو "إيجاد الشيء من عدم، وهو خاص بالخالق، فالخالق هو مبدع الشيء على غير مثال[2]الخلاق

والإبداع هو مرادف للمصطلح الأجنبي (Creativity) والذي يعنى القابلية للخلق ، ففي المعجم الوجيز يتضح أن كلمة إبداع مشتقة من "بَدَعَ الشيء وابتدعه ، أي أنشأه على غير مثال سابق".

ب. أما الإبداع اصطلاحا :

فعلى الرغم من تداول مصطلح الإبداع في نهاية القرن العشرين باعتباره احد المفاهيم المهمة التي تؤثر فى ممارســـات المؤســـســـات المختلفة في حاضرها ومستقبلها، ألا انه تباينت مفاهيم الإبداع باستخدامه مرادفا لبعض المفاهيم الأخرى كالابتكار، الاختراع، الموهبة، الذكاء والتفوق. لذلك لم يكن هنـــاك إجمـــاع على مفهوم واحد للإبداع ونتيجة لذلك، لا يوجد اتفاق بين العلماء حول تحديد ماهيته، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من وجهه، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من وجهه أخرى؛ مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلمـــاء والبـــاحثين واختلاف اهتمـــاماتهم، وكذا مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. ومن ثم تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم الإبداع

---

(١) ابن منظور (د.ت). لسان العرب. (القاهرة: دار المعارف).

(٢) مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط. (القاهرة: مكتبة الشـوق الدولية للنشـر والتوزيع)،٢٠٠٤م، ص٤٣.

وفيما يلي أبرز هذه التعريفات:

تعريف " جليفورد Guilford " ، الإبداع بأنه عملية معرفية أو نمط من التفكير التباعدي الذي يتصف بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وينتج عنه ناتجاً إبداعياً[٣] .

ويعرفه " فيشـــر Fisher " ، بأنه عبارة عن شـــيء ما يســـتخدمه الأشخاص المبدعون في إنتاج أشياء بديعة وتتضمن تلك المنتجات الإبداعية أعمال وفنون ونظريات عملية كما تتضـــمن أشـــياء غير ملموســـة مثل تصورات خيالية أو أفكار مبتكرة ، أما إنتاج أنماط تقليدية مهما كانت منقحة فلا تعد من الإبداع في شيء [١].

كمـــا يعرفه " آدم Adam " ، بأنه ذلك النوع من أنواع التفكير الذي يصـــل فيه العقل الإنســـاني إلى درجة فائقة من اليقظة والنشاط الذهني بما يســـمى ثورة العقل أو عاصـــفة الذهن ونتيجة لذلك يتمكن الفرد من إيجاد أفضـــل التفسيرات للمهام والظواهر البيولوجية التي يتعرض لها من خلال مواقف وخبرات عقلية معينة والتوصل إلى أرقى الحلول [٢].

---

(3) J. Guilford : Varictces of Divergent Production , Journal of Creative Behavior, Vol.2 , No.1, 1984 , P7 .

(1) R .Fisher : Teaching Children To Thinking , Oxford , Basil Blackwell Ltd , 1990 , p31

(2) J. Adams : The Care And Feeding Of Mind Ideas , New York , Addison-Wesley Publishing Company ,1996, P11.

ويعرف " فتحي عبد الرحمن" ، الإبداع بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية فى البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً ، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد – فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة (٣).

وفى رأى أخر يُرى أن الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة من خلال استخدام التفكير الخلاق.(٤) .

كما عرفه آخرون بأنه المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصيلة خاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل.(١)

كما يُعرف الإبداع على أنه عملية عقلية تبدأ بالتعرف على المشكلة التي تستثير المبدع وتنتهي بتقديم الجديد، بالإضافة إلى أنه بمثابة المحصلة النهائية لقدرات الفرد العقلية ودوافعه النفسية وسماته الشخصية والعوامل البيئية والاجتماعية والمادية.(٢)

---

(٣) فتحي عبد الرحمن جروان : تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات ، دار الكتاب الجامعي ، عمان ، ١٩٩٩، ص٨٢ .

(4) David A.Statt,The concise dictionary of Management, , (NEW York:Rout ledge),1991p29

(5)) pearsall, j. The new oxford dictionary of English. Oxford .university press, newyork. 2001, 430

(6) Teresa M.Amabile and Mary Ann Collins , Op. Cit p132

محاولة إنســانية على المســتوى الذاتي للفرد أو للجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام منفعة بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع

الإبداع هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي فى التفكير، واستخدام كافة الطرق والأساليب التي من شانها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة

هو عملية يحاول فيها الفرد عن طريق تفكيره، وقدراته العقلية أن يتوصل لشئ جديد بالنسبة له، أو بالنسبة لبيئته بشرط أن يكون هذا الجديد ذا منفعة للمجتمع الذي يعيش فيه، وحيث تنسجم الجهود الإبداعية مع قيم وعادات المجتمع

ويعرف كذلك بأنه عمل من صنع الله لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشرى فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة مختلفة؛ لتشكيل ما لم تالفة الخبرة البشرية بعد، والإبداع فى حقيقته هو لله تعالى وحده فقط، أما نحن البشر فكل ما تعلمه عقولنا هو تجميع لأمور نعرفها مسبقا لنشكل منها أمرا جديدا اصطلحنا أن نسميه إبداعا [١]

---

(٤) طارق السـويدان واكرم العدلونى : مبادئ الابداع. (السـعودية: قرطبة للنشـر والتوزيع)،٢٠٠٩، ص١٣.

نستنتج مما سبق، أنه ليس ثمة تعريف محدد للإبداع، إلا أن التعاريف السابقة تركز على النقاط التالية:

- أن الإبداع بمثابة عملية عقلية تسير وفقاً لخطوات معينة.
- أن الإبداع ينتج عنه أفكار جديدة تتميز بالجدة والأصالة والخروج عن المألوف.
- أن الإبداع يقوم به شخص تتوفر لديه مجموعة من القدرات العقلية والسمات الشخصية التي تختلف عن الآخرين.
- أنه من خلال الإبداع يتم تقديم طرق جديدة فى العمل تركز على البعد المستقبلي.
- أنه لابد من توفر بيئة محفزة للإبداع.

٢-مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تناول الباحثون مفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع حيث يرى القريوتي، أن الإبداع الإداري هو "إبداع جماعي مؤسسي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".[١]

([١]) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة." عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

ويعرفه الشـــمري بأنه "توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصـــالة والحســـاسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشـــاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. (١)"

والإبداع الإداري هو قدرة العاملين الإداريين على اســـتخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم الشـــخصـــية الإبداعية التي تتســـم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف في ابتكار وإيجاد طرق وأســـاليب جديدة تســـهم في تحســـين وتطوير الأداء الوظيفي والإداري والتعليمي في المؤسسة التعليمية (٢).

وهناك من يعرف الإبداع الإداري على أنه سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة ؛أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة (٣).

---

(١) فهد الشـــمري: المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شـــركة مطابع نجد، ٢٠٠٢.

(٢) هيلة بنت منديل محمد التويجري: الإبداع الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم : دراسة ميدانية، مجلة رسالة الخليج العربى ـالسعودية، مج ٣٤، ع١٤٠، ٢٠١٦، ص ٧٩- ١٠١.

(١) - Linda S.Scratchly and A. Ralph Hakstian," The Measurement and Prediction of Managerial Creativity" , **Creativity Research Journal**,Vol.13,No.3,2004,pp.368-369

ويمكن تعريف الإبداع بأنه قدرة مدير المدرسة على تقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة تساعد على انجاز العمليات الإدارية بطرق جديدة ومبتكرة، وخلق بيئة تعليمية وإدارية

تتسم بالتجديد من خلال ما لديه من خبرات ومعارف وقدرات عقلية وإبداعية متميزة[(١)]

كما يعرفه أخر بأنها قدرة القائد على ابتكار اساليب وافكار ووسائل جديدة، يمكن ان تلقى التجاوب الامثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الاهداف التنظيمية

ويعرف بأنه الافكار والممارسات التى يقدمها المديرون والتى تساعد على انجاز عمليات ادارية جديدة، وبرامج تطويرية للعاملين، جديدة فى مضمونها وشكلها، او نظاما اداريا جديدا، كل هذه الابداعات تؤثر بشكل مباشر فى تحقيق اهداف المنظمة وتساعد على تقديم افضل خدمة للمجتمع

والابداع الادارى هو القدرة على ابتكار اساليب ووسائل وافكار للعمل، يكون من شانها تحسين ظروف العمل وتحفيز اداء العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم لتحقيق الاهداف بصورة افضل
(٢)

---

(٢) اميمة مصـــطفى، واخرون: درجة توافر عناصـــر الابداع الادارى لدى مديرى المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية. ع٦١، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر،٢٠١٦

(١) ماجد الزيود : درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالابداع الادارى لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية فى مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسـية، المجلد (١٣)، العدد (٢)، البحرين،٢٠١٢، ص٢٤.

كما عرف بانه التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم فى تطوير الاداء فى المؤسسة، بل ان بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابداع وتنظيمه واجراء نقل افكار الجديدة الى منتجات جديدة .

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة التعريف الإجرائي للإبداع الإداري على النحو التالي" هو سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة – أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة ومعنى – بشرط أن تتميز هذه الفكرة بالجدة والأصالة والمرونة والطلاقة والتطوير، وقد تكون هذه الفكرة أو العمل الجديد عبارة عن أنظمة أو هياكل أو سياسات تنظيمية جديدة، أو ممارسات إدارية جديدة داخل المنظمة التي يعمل بها هذا الفرد وينتمي إليها".

٣- مستويات الإبداع الإداري:

توصل الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة بوتا لدراسة الإبداع إلى وجود خسة مستويات للإبداع، وهذه المستويات هي:

أ- **الإيداع التعبيري:** ويتميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع بصفة التلقائية والحرية، أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى في مجال الأدب والفن والثقافة.

ب- **الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها

ج- **الإبداع الاختراعي:** وهذا المستوى يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للطم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غر مرتبطة مع بعض للحصول على شيء جيد، كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين

د- **الإبداع التجديدي:** ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع بتقديم اختراع جنين قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة أو نوع جديد من الأقمشة.

ه- **الابداع الانبثاقى** :وهو أرفع صوره من صور الابداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما فى أكثر المستويات وأعلاها تجريدا ،مثل ايجاد وأبداع وفتح أفاق جديده لم يسبق المبدع اليهل أحد

ويشير (الكناني) إلى أنه يمكن تصور ثلاثة مستويات للإبداع هي[1]:

أ- مستوى الإبداعي الفردي - السيكولوجي:

وهو ما يعتبر قادة الأساس ويبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع ســـد الفجوة المبدئية بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي، كرسوم الأطفال أو محاولات الطلاب الوصول لحلول غير معروفة لمسائل أو مشكلات ما.

ب- مستوى الإبداع الناقد:

وهو خطوة متقدمة عما سبق، فهو يقوم على تفكير يجاوز التعبير حيث ينتقد وينقض أسس التعلم القائمة للأشياء ويسوق حججة مضادة تستند إلى المنطق في رفضها وهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهد الطريق نحو إبداع أكثر نضجا و تميزا

ج- مستوى الإبداع الخلاق (أو الصفري):

وهو بمثابة تحول كيفي لكل ما سبق فهو أعلى مستويات الابداع وأكثر نضجا وأصـــالة، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يســـعى للانطلاق منها أو من النظم البديلة التي يتصورها المنطق في المستقبل، فيتبع ســـبيلا لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية مقربة من الحاضـــر وعن كل ما يتوقعه الناس

---

(١) الكنانى ،ممدوح عبد المنعم :سيكولوجيا الابداع وأساليب تنميته ،دار المسيره للنشر والتوزيع ،والطباعه ،عمان ،٢٠٠٥،الاردن ص١٢٨.

ذكر العديد من الباحثين أن هناك مستويات للابداع الإداري، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الإداري كما ذكرتها سوسن زرعة وهي [(١)]:

أ- **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول.

فـــالإبداع هنا هو الذي يتم تقديمه أو التوصـــــل إليه من قبل احد الأفراد، ومن الســـمات التي يتميز بها الشـــخص المبدع حب الاســـتطلاع، والمثـــابرة، والثقة بالنفس، والاســـتقلالية فى الحكم، وتأكيد الذات، والذكاء وحب المخاطرة والمرونة والطموح والقدرة على التحليل

ب-**الإبـــداع على مســـتوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصـــــل إليه من قبل الجماعة(قســـم، أو دائرة، أو لجنة،...الخ،) واعتماداعلى خاصـــية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبـــداعات الفردية للأعضـــاء؛ وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومســـاعدة بعضهم بعضا وغيرها. ولا شـــك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

---

(١) سوسن بنت محمد بن زرعة: عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية: مصر، مج ٢٣، ع ١٠١، ٢٠١٦، ص ص ١١ ــ ٩٩.

أي يمكن القول أنـــه الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصـــــل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، فالجماعة شـــديدة التنويع تنتج حلولا أفضــــل، والجماعة المتماسكة والمنسجمة أكثر استعدادا وحماسا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا وانسجاما، والإبداع يزداد مع زيادة عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرة والمعرفة والمهارات(١)

ج- **الإبداع على مســـتوى المنظمة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمة المبدعة بصفات معينة من أهمها، الميل نحو الممارسة والتجريب، قوة الاتصــــال، وجود أنصــــار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشـــجيع المبـــدعين وتوعيتهم، تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها، والبساطة وعدم التعقيد فى الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية

فمستويات الإبداع الإداري تبدأ من الفرد، ثم الجماعة، لتنتهي بالمنظمة، لا بد من التأكيد مرة أخري على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسالة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غني لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية.

---

(١) محمد فتحى : الابتكار واكتشـــاف المواهب. القاهرة: ســـلســـلة ابجديات التفوق الادارى، ٢٠٠٨، ص٥٩.

٤-عوامل الإبداع الإداري:

ومما هو جدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة من قيادة واتخاذ قرارات والاتصالات وغيرها لها تأثير كبير على الإبداع الإداري في المنظمة.فقد أشار كل من (كانتر وأنجل Kanter & Angle) عام ١٩٨٩ إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي للأفراد داخل المنظمات منها ما يلي:[١]

- مرونة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها للتعرف على وجهات النظر المختلفة .
- تماسك مجموعات العمل وترابطها، وقدرة القائد على حل النزاعات بين الأفراد.
- مدى تأثير القادة وتشجيعهم للأفراد على تبنى أفكار جديدة.
- قدرة القائد على توزيع المكافآت الشخصية التي تزيد من خلق الأفكار الجديدة، والحوافز الجماعية التي تزيد من إمكانية تطبيق هذه الأفكار وقبولها.

(**1**) Andrew H. Van De Ven, **"**Innovation**"**, In C.L. Cooper and C. Argyris (Eds.), **Encyclopedia of Management**,(Oxford: Blackwell Publishers inc., 1998), PP. 298 – 300.

كما أشار كل من (كويك ونيلسون Quick & Nelson) إلى أن المنظمات المبدعة التي تؤمن بضرورة تنمية الإبداع لدى أفرادها تتميز بخصائص معينة من أهمها:

- الإيمان بأهمية المشاركة في صنع القرار .
- إيمان القادة ووعيهم بأهمية تشجيع التفكير الإبداعي .
- الاهتمام بالأفكار الجديدة وتهيئة المناخ لتقبلها .
- الاهتمام بإيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع.

٥-مكونات الإبداع الإداري:

١- الطلاقة : يقصد بها تعدد الأفكار التي يمكن استدعاؤها أو السرعة التي بها استدعاء استعمالات ومرادفات الأشياء وسيولة تدفق الأفكار.

٢- المرونة : تتمثل في القدرة على تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وهي عكس الجهود الذهني.

٣- الأصالة : تتمثل في كون الفكرة غير متكررة، وهي الفكرة التي لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتحيز.

٤- الحساسية تجاه المشكلات : وتتمثل في ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في المواقف الذي يواجه ويدرك الأخطاء ونواحي النقص والقصور.

٥- التفاصـــيل : تتمثل في الوصول إلى افتراضيات تكميلية تؤدي بدورها إلى زيادة جديدة وهي عبارة عن مساحة الخبرة.

إن تحقيق الإبداع الإداري يستلزم توفر ثلاثة مكونات رئيسة هى:

أ- **مهارات التفكير الإبداعي** creativity thinking skills: فامتلاك القائد الادارى لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدى فى التفكير، وتجميع اكبر قدر من الافكار الجيدة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالاضافة الى انها تجعل القائد اكثر حساسية بالمشكلات [١]

ب-**الخبرة** Exprience: وتشمل على المعرفة والفهم، وهى تمثل الخلفية التى تمكن القادة الاداريين من الوصول الى الحلول الخلاقة، والتى تجعل افكارهم اكثر قوة، وتدفع الاخرين الى تبنى رؤية القائد فى العمل، بالاضافة الى ان هذه المعرفة تساعدهم فى حياتهم المهنية كصانعى قرارات

---

(1) **(** French, j (2011). Teaching thinking skills. Theory & practice, routledge, new York& London, p233.

ج- **الدافعية motivation:** اذ يتطلب الابداع سلوكا مكثفا من القائد يقف وراءه دافعا كبيرا، وينبع الدافع من داخل الشخص، ويتمثل فى الرغبة فى الوصول الى الحل الامثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص المتاحة، هذا بالإضافة الى ان الدافع هو الذى يحرك اداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها[١]

٦-معوقات الإبداع الإداري:

يواجـــه الإبـــداع الإداري كثيرا من العوامـــل التي تعرقل ظهوره، وتحول دون تنميته، وتحد من الاســـتفادة منه، وقد حددت بعض الدراسات عددا من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإبداعية في الجامعات، ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي [٢]:

- ضعف الإمكانات المادية، مما يؤدي إلى عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة.
- عدم توفر الاســـتقرار الوظيفي، كالتنقل بين الشـــعب والوحدات والتغيير بالمناصـــب الإدارية، وهذا يوصل إلى ضعف القدرة على الإبداع.

(1) mannix, e. Creativity in groups. Emerland group publishing limited, bingly, uk,٢٠٠٩) 89.

(٢) محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي "أسسه وأساليبه ومشكلاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٨، ص.

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، مما يترتب عليها تشويش الأهداف، وتدني الروح المعنوية وروح الإبداع.

- تدني كفاءة العاملين مما يؤدي لتصـــادم في مختلف وحدات العمل الجامعي.

- ضـــعف الوعي بـــأهمية الإدارة الإبداعية، وقلة الخبراء المدربين لتطبيقها.

- نمط القيـــادة المتبع يشـــكـــل عقبـــة أمام إبداع الإداريين، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في الأنشطة الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصـــة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

وتلعب القيادة دورا هاما في تحفيز وتنمية الإبداع الإداري في أداء العاملين من خلال استخدام أنظمة إدارية مرنة تشجع العاملين الإداريين على اســتخدام مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم الشـــخصية الإبداعية التي تسهم في رفع الروح المعنويـــة للعاملين، وتحقيق الرضـــا الوظيفي، والتغلب على المعوقات، والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والإداري لهم بكفاءة وفعالية، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

وبالرجوع إلي الأدب التربوي يلاحظ تعدد المعوقات التي تحول بين الإدارة وبين الإبداع الإداري ويمكن حصر معوقات الإبداع الإداري فى خمس مجموعات كما ذكرتها راوية خليل وهى:

- **معوقات عقلية:** وتتمثل فى ضعف قدرة المدير على الادراك والتذكر والتحليل، وانحسار التفكير فى حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويبدو ذلك فى اعتماد المديرين على الاحساس والبديهة بالصواب والخطا عند حل مشكلة ما، واستخدام اساليب مالوفة، وضعف القدرة على ترجمة الافكار الى خطط بسيطة ومحددة، والشعور بان حل المشكلة عملية عقلية معقدة، والنظر الى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها الى مشكلات صغرى، والاعتماد على المنطق فى تقييم الافكار الجديدة، وليس على اختبارها عمليا، والاعتقاد بان هناك حلا وحيدا صحيحا لاى مشكلة.

- **معوقات انفعالية:** ان المغالاة فى بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب فى اعاقة الابداع، لانها تؤدى الى تقييد التفكير، وتحول دون السعى وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، او ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك، خوف المديرين من التجديد، لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، واستخدام اسلوب التبعية فى التفكير، والخوف من التعرض للسخرية، والظهور ومواجهة الاخرين، او اللوم من سلطة اعلى فى حال فشل الفكرة الجديدة

- **معوقات تنظيمية:** ان العوامل التنظيمية التى قد تؤدى الى اعاقة ابداع المديرين تركز السلطة فى يد وزارة التربية والتعليم، ضعف السماح للمديرين بالاشتراك فى المساهمة فى تنظيم ورسم خطط المدرسة، تحديد ادوار المديرين فى لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل، الزام المديرين بالرجوع الى الادارة العامة للتربية والتعليم فى كل ما يتعلق بالعمل المدرسى، الرقابة المحكمة على اداء المديرين خوفا من الخروج عن المالوف، تمسك المديرين بالانظمة والاجراءات المنصوص عليها على اعتبار انها الهدف الرئيس فى العمل، ورفض الافكار الجديدة التى تخرج عن المالوف

- **معوقات بيئية (مجتمعية):** تلعب الظروف البيئية والمجتمعية دورا كبيرا فى التشجيع او الحد من القدرات الإبداعية، فاذا كانت البيئة التى يعيشها الفرد مرنة، تحترم حرية الفرد فى التفكير والتعبير الحر عن الافكار الذى يعتبر بحق البداية فى الابداع، واذا كانت البيئة تسمح بنقل الافكار الى حيز التطبيق حتى وان بدا على الفكرة خروجها عن المالوف او الشائع، فانها بحق بيئة تساعده على الابداع. اما اذا كانت الظروف الثقافية العامة، وخاصة العادات والتقاليد والعرف تضغط على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فان الفرد سيميل الى التصرف بالطريقة التى يتوقعها منه الاخرون، وبالتالى يتجنب التفكير فى اشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الاخرين.

ولعل من ابرز عوائق الإبداع فى بيئة العمل ما يلى، مناخ الادارة غير مناسب مثل التركيز على الشكليات، اعطاء المكافات لغير مستحقيها، عدم الدعم الكافى للعاملين ماديا ومعنويا، عقد اجتماعات عديدة اثناء العمل، ضعف التواصل والحوار بين العاملين، المشاكل السياسية، الاهتمام بالمراكز والمناصب على حساب مصلحة العمل، التضييق الادارى مثل فقدان حرية التصرف، اللامبالاة الادارية مثل فقدان الحماس والاهتمام وعدم الايمان بالثقة فى نجاح الخطط والادارة، مثل فقدان الحماس والاهتمام وعدم الايمان بالثقة فى نجاح الخطط والادارة، اجراءات التقويم غير المناسبة، الضغط على العاملين لتحقيق الاهداف من دون تحديد الناتج المتوقع، عدم كفاية الامكانات سواء المادية او البشرية، عدم وجود الوقت الكافى لتقييم موقف ما او النظر فى بدائل اخرى، التركيز على الوضع القائم كمقاومة التغيير بكافة صورة، عدم استعداد الادارة للمجازفة. بالاضافة الى المنافسة المضرة بالمصلحة العامة للمؤسسة والتى تاخذ فى شكل الصراع بين العاملين.

الفصل الثاني

مشرفات رياض الأطفال

مفهوم رياض الأطفال

أهداف رياض الأطفال

أهمية رياض الأطفال

الاشراف التربوي في رياض الأطفال

ادارة الاشراف التربوي في رياض الأطفال

معوقات الابداع الاداري لدى مشرفات رياض الأطفال

مفهوم رياض الأطفال:

تعريف رياض الأطفال لغة :

الروضـــــة هي من القل و العشــــب ، ومســــتنقع الماء ، قيل لها لاســـتراضة الماء فيها ، ولا تكون روضة إلا إذا كان بها ماء. أو يقال فى الحوض روضة من الماء إذا اجتمع فيه من الماء ما يوارى بها أرضه.

ومن صياغ هذا التعريف اللغوى لرياض الأطفال ، يمكن أن تعرف الباحثة الرياض بأنها هى المكان الجميل المريح المتسع والمسر للنظر لأن الأطفال يحبون الأماكن الخضراء والمياه العذبة والأرض المتسعة التى تشبع لديهم غريزة حب الجرى واللعب.

رياض الأطفال فى إصطلاحا :

هنالك مسميات لهذه المرحلة Kindergarten ويقصد بها رياض الأطفال وهي عادة مؤســـســـات تقدم للأطفال من الســـن الرابعة والخامسة برنامجًا أصـــطلح علي تســـميته في بعض الدول العربية بالصف التمهيدي وهو الذي يهيئ الطفل للألتحاق بالفصــــل الأول من المدارس الابتدائية أو الأساس.

أما المســـمي الثاني pre-shools ويقصد به التعليم قبل المدرسي وهو الســـائــد الان فنجــده التعليم الـــذي ينمي لدي الطفل بعض العادات والمهارات والمعلومات الأســـاســـية التي تعده للتعليم المنتظم في المرحلة الابتدائية والأساس ونجد أن هذا النمط يسود أغلب الدول العربية.

وكل المسمين نجده يركز علي تنمية الطفل وتهيئة ما بين سن الثالثة وحتي الســادسة للالتحاق بالمدارس الابتدائية حتي تكون عملية انتقاله من بيئة المنزلية أمرًا ميسورًا دون أي إشكالات نفسية أو اجتماعية.

فيعرفها : بأنها هى مؤسسات تربوية ذات مواصفات خاصة تحقق النمو المتكامل للطفل فى شتى مجالات نموه العقلى ، والانفعالى ، والحسى ، والحركى ، والاجتماعي ، وإعداده للتعليم الأساسي إلى المدى الذى تسمح بــه قــدراته ، عن طريق ممارســته للأنشــطة الهادفة التى توفر له فى الروضة.(١)

وعرفتها: بأنها هى المؤســســة التربوية التى تعد لاســتقبال أطفال ما قبل المدرســة الأســاسية من (٣-٦) سنوات ،بهدف تنشئتهم وتربيتهم روحياً، واجتماعياً، وصحيا وعقلياً للحياة العامة.(٢)

وذكر : بأنها هى مؤســسات تربوية تهدف إلى اكتمال نمو الطفل وتحقيق التوازن بين الســلوك الذاتى التلقائى للأطفال ، وبين التقييد بمعايير الحياة ، وتعنى فضلاً عن ذلك بمشاعر الأطفال واتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم.(٣)

---

(١) يوسف الخليفة أبو بكر :مفهوم التعليم قبل المدرسة ، ندوة واقع التعليم قبل المدرسى ومستقبله فى السودان ، وزارة التربية والتعليم الخرطوم.
(٢) الفاتح عبدالرحيم السنوسى:منهج رياض الأطفال ،ورقة عمل بحثية ، وزارة التربية والتعليم ، الخرطوم ، السودان،١٩٩٢م،(ص٥).
(٣) حسن إبراهيم حسان:دور الحضانة ورياض الأطفال فى المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربى ، العدد العشرون،السنة السابعة ،١٩٨٦م،ص٢٧
(٤) صفاء بنت أحمد: مدخل إلي رياض الأطفال. الفيوم: مكتبة دار العلم،٢٠٠٩

وتعرف الباحثة رياض الأطفال إجرائيا كالتالى :

على أنها مؤسسات تربوية تعنى بالطفل وتربيته ورعايته من عمر (٣-٦) سنوات، بهدف تحقيق النمو الشامل للطفل من جميع النواحى وتهيئته للدخول لمرحلة المدرسة.

وفى تعليق الباحثة على هذه التعاريف ،تتفق معهم جميعا حيث أجمع هؤلاء العلماء والتربويون على أن الرياض مؤسسات تربوية تعنى بالطفل فى فترة محددة من عمره بغرض رعايته فى جميع نواحى نموه بهدف الوصـــول به إلى اسمى الغايات التى تحقق له الحياة الكريمة الفاضلة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن رياض الأطفال:

١. مؤسسات تربوية اجتماعية لها فلسفتها وأسسها أساليبها وطرقها التي تستند إلي مبادئ علمية.

٢. يلتحق الأطفال بها ما بين الثالثة كحد أدني، والســابعة كحد أقصي، وهذه الفترة تقابل مرحلة الطفولة المبكرة في سلم النمو الإنساني.

٣. تسعي إلي تحقيق النمو الشامل المتكامل في جميع النواحي من خلال الرعاية المنظمة والهادفة.

٤. ترعي مواهب الأطفال وتنمي حواســهم من خلال اللعب والنشـــاط الحر والمنظم، كما تقوم بتعزيز قدراتهم.

أهداف مرحلة رياض الأطفال فى مصر :

في ضـــوء المكانة فائقة الأهمية لمرحلة الطفولة المبكرة، ترتكز التربية فيهـــا، ومن منظور تكـــاملي ارتقائي، علي عدة أهداف [١] ، وحيث تهدف بشكل عام إلي مساعدة طفل الروضة علي تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة في المجالات الدينية والعقلية والبدنية والحركية والوجدانية والاجتماعية.[٢]

وترتبط أهـــداف مرحلة رياض الأطفال بحاجات النمو ومطالبة في تلك المرحلـــة، التي تنبغي تلبيتها وتحقيقها بنجاح إبان تلك الســـنوات قبل مواجهة تحديات النقلة إلي المرحلة التالية – الالتحاق بالمدرسة الابتدائية – ، وينبغي علي الآباء والمعلمين والكبار عامّة مســـاعدة الأطفال علي تحقيق النمو الأمثل لهم.

تري الباحثة أن أهداف رياض الأطفال – حسب ما جاءت في وثيقة سياسة التعليم – مصـــاغة بصـــورة مختصرة ومقتضبة شملت جوانب نمو الطفل كـــافـــة، فتطرقـــت لجوانب النمو الأخلاقية والعقلية والجســـمية والدينية والاجتمـــاعية والنفســـية واللغوية والحركية والابتكارية والجمالية، كما اهتمـــت بالجانبين: الوقائي، والعلاجي معًا، وراعت أن توافق تربية الطفل في هذه المرحلة الشريعة الإسلامية.

---

[١] - **طارق عبد الرؤف ، الاتجاهات الحديثة لرياض الأطفال، القاهرة، المؤسسة العربية للثقافة ، ٢٠٠٦، ص ١٠٤.**

[2]- **منى شعبان عثمان، الابداع الاداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، دراسة مستقبلية، جامعة الازهر، كلية التربية، مجلة التربية، يوليو ٢٠١٦، ص ٢٧٠.**

وتستخلص الباحثة الأهداف كما يلى :

مثل الاهداف التربوية لهذه المرحلة بداية الطريق لأية سياسة تربوية، وتختلف هذه الأهداف من مجتمع لآخر حسب القيم السائدة في تلك المجتمعات وتنعكس في صورة احكام قيمية للصفات المرغوب إكسابها للأطفال، بما يحقق اكبر قدر ممكن لنموهم كأفراد يعيشون في إطار اجتماعي محدد.

وتهدف رياض الاطفال في مجتمعنا الى تحقيق الاهداف التالية [١]:

١ـ النمو التدريجي الشامل والمتكامل الذي يعطي الطفل الفرصة لان يكون مستقلا معتمدا على نفسه في القيام ببعض المهام المناسبة له.

٢- إكساب الطفل بعض القيم والمبادئ الدينية السامية بما يناسب مرحلته وغرس روح الانتماء لوطنه وأمته لديه.

٣- تعلم المشاركة النشطة مع الاخرين صغاراً وكباراً .

٤- تعلم الطفل لكيفية تكوين العلاقات الاجتماعية مع الاخرين من الاسرة والروضة والمجتمع.

٥- تعلم الطفل لكيفية تطور عمليات التحكم الذاتي .

٦- تعلم الطفل للأدوار الاجتماعية المناسبة لسنه وكيفية القيام بها .

٧- تعلم الاطفال كيفية العناية بأجسامهم واستخدام اعضائهم استخداما وظيفيا .

٨- تعلم الاطفال وممارستهم للمهارات الحركية الكبيرة والصغيرة .

٩- تعلم الاطفال لكيفية التعامل مع مكونات البيئة الطبيعية .

١ - تعلم الاطفال الكلمات الجديدة وفهم بعض التغيرات اللغوية المناسبة .

١١- تعلم الاطفال كيفية تطور الشعور الذاتي الكلي في علاقتهم بالوسط المحيط.

واذا كانت هذه هي اهداف رياض الاطفال في مجتمعنا المصري فأين هذه الاهداف من تلك التي اتفق عليها الرواد الاوائل كأساس لتربية الطفولة المبكرة حيث إن هذه الاهداف تجمع بين الفلسفة الطبيعية والامبريقية والتفاعلية بمعنى انها لا تتدخل في كل خطوة يقوم بها الطفل فتفشل حركته ولا تتركه دون توجيه اعتمادا على القوى الفطرية التي تتفتح من تلقاء نفسها بل تدعم قدراته وامكاناته.

الطفولة مرحلة من العمر قائمة بذاتها، وليست مرحلة إعداد للرشد فقط ، وعليه فإن التربية في هذه المرحلة تهتم بالحاضر كما تهتم بالمستقبل. الطفل بأكمله مهم ، صحته الجسمية ، العقلية ، مشاعره ، وتفكيره ومعتقداته الروحية، كلها جوانب تحتاج الى تأكيد .

التأكيد على النظام والضبط الذي يمارسه الطفل على سلوكه من تلقاء نفســه . للدافعية الداخلية التي تؤدي الى انشطة بمبادرة ذاتية وتوجيه من قبل الطفل اهميتها وقيمتها .

هنـــاك فترات من مراحل النمو المختلفة يكون فيها الطفل اكثر تقبلا وقابلية للتعلم ومنها مرحلة الطفولة المبكرة .هناك حياة داخل كل طفل تنمو وتتفتح اذا ما توفرت لها الظروف والشروط المناسبة .

ـــــــ ما يســـتطيع الطفل أن يفعله هو ما ينبغي أن يكون نقطة البداية التعليمية .

ــ للكبار والصغار الذين يتفاعلون معهم الطفل اهمية قصوى .

ــ ننظر الى تربية الطفل على أنها تفاعل بين الطفل وبيئته .

واذا مـــا نظرنا الى هذه المبادئ وتلك التي ترتكز عليها رياض الاطفال في مصـــر والدول العربية سنجد ان هذه الفلسفة اكثر تحديدا ووضوحا وتعاملا مع الطفل بشكل مباشر وصريح يهدف الى مخاطبة عقله وجســمه ووجدانه ونفسه وتسعى الى تنميته بشكل متكامل يرتكز على اســس فلسفية واضحة المعالم محددة القسمات لذا فان على الدول العربية ان تحدد فلسفة واضحة لهذه المرحلة تنبثق عنها اهداف تربوية محـــددة ويمكن تحقيقها مراعيا ظروف وامكانات واوضـــــاع كل دولة والاهداف التربوية يجب ان تحقق للطفل اقصى امكاناته في المجالات الاجتماعية والعاطفية والعقلية والجسمية والحركية .

والتربية في رياض الاطفال لا تكون انسانية الا اذا اخذت بعين الاعتبار الاحتياطات الانســـانية للأطفال الذين يأتون من بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة بحيث تنتمي المهارات الاجتماعية للطفل للتفاعل مع الاخرين والتكيف معهم في عالم متغير والتعلم المستمر مدى الحياة .

لذلك ترى الباحثة على الدول العربية ان تترجم فلســـفاتها التي وضـــعت في رياض الاطفال الى اهداف واجراءات عملية وممارسات يومية، حتى لا تتحول الى مجرد شـــعارات بعيدة كل البعد عما يجري على ارض الواقع بـــالاضـــافـــة الى المعلمـــة يجب أن تكون مؤهلة ومتخصصة وواعية بهذه الفلسفات ومقتنعة بها ومدركة للاطار الفكري الذي يغلف ممارساتها فلا تقول كلاما لا علاقة له بما تقوم به في الواقع الفعلي بل على المعلمة دور اكبر في تدعيم الاتصال كذلك بين الروضة واوليـــاء امور الاطفـــال حتى يكون هناك اتفاق على نمط واحد لتربية وتنشئة الطفل والتعامل معه ليسهل تقويمه وتعديل سلوكه غير المرغوب فيه حتى تستوي تنشئة وتستقيم شخصيته .

١. أهمية مرحلة رياض الأطفال:

تعتبر الطفولـــة الفترة الهامة في حياة كل فرد حيث تضـــع بذور شخصيته الأولي وينعكس ذلك من ملامحها مستقبلًا فالطفل عند هذه المرحلة تكون شخصيته مفاهيم محددة عن ذاته الجسيمة والنفسية والاجتماعية بجانب الوضـــوح عن نفسه من خلال فكرة فهذه الفترة لما لها من أهمية تتمثل في أن النمو الذي يتم عبرها.

لـــذا نجد أن علماء التربية قد أولوها جل اهتمامهم فوضـــعوا لها البرامج والمناهج التربوية المناســـبة حتي يعبر الطفل من خلالها للمرحلة الأعلي من التعليم.

ويمكن توضيح أهمية مرحلة رياض الأطفال فى النقاط التالية :

١. تتكون فى هذه المرحلة المفاهيم الأساسية للطفل مما يجعل الطفل يكون ما يسمي ببنك المعلومات.

ويرجع الاهتمام المتزايد بمرحلة الطفولة المبكرة – علي المستويين: العالمي، والمحلي – إلي مجموعتين من العوامل، الأولي هي نتائج مجموعة من علوم النفس والاجتماع والتربية والفســيولوجيا، وخاصة مجال دراسات نمو المخ البشـــري التي أكدت أهمية الاســـتثمار في هذه المرحلة من عمر الطفل، من حيث تأثيرها المباشـــر في حياته منذ الميلاد وحتي ســـن خمس سنوات، وكذلك تأثيرها علي المدي المتوسط فس سن المدرسة، وعلي المدي البعيد عندما يصبح الأطفال راشدين فتنثر في فرص الحياة والعمل أمامهم. والمجموعة الثانية من العوامل ترجع إلي الظروف والعوامل الســـياســـية العالمية والمحلمية التي جعلت من هذه المرحلة المبكرة موضـــوعًا لعدد من الوثـــائق الـــدولية التي تؤكد علي حق الأطفال في مختلف أشـــكال العناية والرعاية: لتحقيق النمو الأمثل لهم، واســـتمراره في المستقبل حرصًا علي تنميـــة ما يســـمي بنوافذ المعرفة ةعدم تدهورها، والقضـــاء عليها نتيجة الإهمال".

ويمكن أن تحدد أهمية المرحلة في النقاط التالية:

١. بداية تربوية ســـليمة: تعتبر مرحلة رياض الأطفال تكملة وامتداد لمرحلـــة الحنين، فهي مرحلـــة قبلية لما يتلوها من مراحل، أي أنها أولي مراحـــل النمو التي ترتكز عليها خياة الفرد من المهد إلي اللحد، فإذا اعتني بتربيته في الســـنوات السبع الأولي اكتسب خبرات تربوية تؤدي إلي مزيد من الخبرات التربوية الأخري، والتي يكون لها أثر عميق في تشكيله. كما ان مرحلة رياض الأطفال هي "الركيزة الأولي لتأســـيس القاعدة الأساسية للتعليم العام والاســـتعدرد النفســـي والبدني والعقلي"، "وقد أكد عالم النفس **(بلوم)** أن ما يقارب ٥ % من نمو الأنسان العقلي يتم فيما بين الميلاد والعام الرابع، و٣ % منه يتم فيما بين أربع وثماني ســـنوات، و٢ % من النمو العقلي يتم بصـــورة نهائية خلال فترة الطفولة المبكرة"، وهذا ما يجعل هذه المرحلة في غابة الأهمية.

٢. بيئة تعويضية للبيئة الأسرية: تتميز مرحلة الطفولة بالنشاط الكبير والنمو الجســـمي السريع، والبيئة هنا تلعب دورًا مهمًا وحساسًا في تكوين شـــخصـــية الطفل، فإذا توافرت البيئة الخاصة بالطفل، فإنه يسير قدمًا في اكتساب المهارات والمعلومات، ويتقدم نحو النضج بقوة وبطريقة سهلة. إن كثيرًا من الأدوات التي تســـتخدم اليوم في مؤســـسات رياض الأطفال هي بدائل لما افتقده الطفل من الوســـائل الطبيعية والتي يفترض بالأســـرة أن توفرها له،

فأدوات التسـلق والتأرجح هي بدائل الأشجار في الطبيعة، أحواض الرمل والماء هي تعويض عن الشـواطئ والرمال، والحدائق الصغيرة هي بدائل عن البسـاتين والحقول حيث كان يرتع الأطفال. إن بيئة الروضـة الغنية بالمثيرات والحوافز من شـأنها أن تجعل الطفل أكثر اسـتعدادًا للاستجابة والتقي من المحيطين به، المهتمين بتربيته وتعليمه، فتسهل تربيته وتشكيله. ([1])

٣. إشـباع لحظات النمو الحاسـمة: تتميز الطفولة المبكرة بما يسمي (فترات النمو الحاسـمة)، ويطلق عليها أيضـا اللحظات الحاسمة الحرجة، ويقصـد بها فترات تفتح اسـتعدادات الفرد، فيصـبح مهيأ للنمو في جانب معين، وإذا لم تقدم له المثيرات أو التدريبات التي تسـاعده علي الاستثارة لتحقيق هذا الجانب من النمو في هذه الفترات بالذات، ينطفئ الاستعداد لعدم الإشـباع، وبالتالي تنتهي لحظات الإشـراق والتفتح وتقف عند هذا الحد، ويصعب تعويضها فيما بعد.

٤. التدخل المبكر: يمكن اكتشاف أي تأخر أ توقف لمظهر من مظاهر النمو المختفة للتنبيه لظهور الأعاقة مبكرًا، والعمل علي التقليل من آثارها السلبية بالتوجية للعلاج والتأهيل ([2])

---

[1] **محمود، حمدي بن شاكر (١٤٢٥هـ). دور الحضانة ورياض الأطفال. حائل: دار الأندلس.**

[2] **الراشد، مضاوي، قناوي، هدي، محمد، ابتهاج (١٤٢٦هـ). مدخل إلي رياض الأطفال. الرياض: مكتبة الرشد.**

٥. مواجهة التغيرات الأسرية والاقتصادية: إن ظروف الحياة المتغيرة بصـــورة مذهلة، وخروج المرأة للعمل أدي إلي ضـــرورة إنشاء مؤسسات تربوية تقوم بتقديم الخدمات التعليمية. ورياض الأطفال أصـــبحت ضرورة مجتمعية بالنســـبة إلي تنشـــئة الأطفال وفق الفلسفة الجديدة للمجتمع، فهي ضـــــرورة للطفل الفقير، والطفل المحروم عاطفيًا، والطفل الذي يعيش في بيئة غير سوية، كما أنها وسيلة ناجحة لحل المشكلة الأم المرهقة من أعباء المنزل، والأم الأمية أو الجاهلة بحاجات النمو.

٦. الأعداد للمواطنة الصالحة: تقوم رياض الأطفال بتشكيل شخصيات الأطفال وتنشـــئتهم تنشئةً اجتماعية في إطار ثقافة المجتمع الذي توجد فيه، فهي مؤسسات تُكسب الناشئين الأفكار الأولية عن الدولة في سن مبكرة.

٧. تهيئة الصـــغار لمتابعة الدراســـة: تهيئ الطفل للمرحلة الابتدائية، بتوفير الجو الملام والظروف المنـــاســـبة للنمو الطبيعي للطفل، وتدريب الانفعالات وتعلُم ضبطها، ورعاية حواسه في جو متسامح خالٍ من التهديد.

تعتبر رياض الأطفال مؤســـسات تربوية واجتماعية تسعىإلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية وذلك حتى لا يشعرالطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرســـة، حيث تترك له الحرية التامة فيممارســـة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكانياته وبذلك فهي تسعى إلى مساعدة الطفلفي اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وتتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين عمرالثالثة والسادسة.

ويحتاج الأطفال في هذه المرحلة إلى التشـــجيع المســـتمر من معلماتهذه الريـــاض من أجل تنمية حب العمل الفريقي لديهم ، وغرس روح التعاون والمشاركةالإيجابية، والاعتماد على النفس والثقة فيها، واكتساب الكثير من المهـــارات اللغويـــةوالاجتماعية وتكوين الاتجاهات الســـليمة تجاه العملية التعليمية (١).

ويعتبر الطفل فيالمناهج الحديثة هو المحور الأساسي في جميع نشاطاتها فهي تـــدعوه دائماً إلى النشـــاطاتالذاتية، وتنمي فيه عنصـــر التجريب والمحاولة والاكتشاف، وتشجعه على اللعب الحر،وترفض مبدأ الإجبار والقسر بل تركز على مبدأ المرونة والإبداع والتجديد والشمول،وهذا كله يستوجب وجود المعلمة المدربة المحبة لمهنتها والتي تتمكن من التعامل معالأطفال بحب وسعة صدر وصبر.

إن مرحلـــة ريـــاض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة لا تقلأهمية عن المراحل التعليميـــة الأخرى كما أنها مرحلة تربوية متميزة، وقائمة بذاتهالها فلســـفتها التربوية وأهدافها الســـلوكية وســـيكولوجيتها التعليمية والتعلمية الخاصـــةبها، وترتكز أهـــداف ريـــاض الأطفـــال على احترام ذاتيـــة الأطفـــال وفرديتهم واستثارةتفكيرهم الإبداعي المستقل وتشجيعهم على التغير دون خوف، ورعاية الأطفال بدنياًوتعويدهم العادات الصـــحية الســـليمة ومساعدتهم على المعيشة والعمل واللعب مع الآخرينوتذوق الموســـيقى والفن وجمال الطبيعة وتعويدهم التضحية ببعض رغباتهم في سبيل صالحا لجماعة.

ومع أن منهــاج ريــاض الأطفــال لا يقوم على أســـس أكاديمية أو خبرات محـــددةوإنمـــا يقوم على توفير مختلف الخبرات والتجارب التي تخدم الطفل وتكسبه الخبرةاللازمة وتعمل على تنميته في مختلف مجالات النمو وهذا الأمر مختلف من روضـــة إلى أخرىومن منطقـــة إلى أخرى وهنا المطلب الملح والضروري بأن تقوم الجهات الرسمية المسئولةبوضع منهج موحد يعمم على الجميع ويجب الاعتناء بمعلمات رياض الأطفال وتحسين أدائهنالمهني وعمل دورات تدريبية لهن وتحســين رواتبهن حتى يتماشى مع طبيعة رسالتهن في بناءاللبنات الأولى في حياة الأجيال القادمة [١]

ثالثا: الإشراف التربوي في رياض الأطفال:

١. مفهوم الإشراف التربوي:

لم يتفق علماء التربية علي تعريف محدد للإشـــراف ويعود ذلك إلي تبــاين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حســـب نظرتهم إليه وفهمهم له وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره ومضمونه فمنهم من جعله يمد المعلمة بما تحتاج إليه من مساعدة وهناك من جعله يستهدف تزويد الأطفال في جميع المراحل بمستوي أفضل من الخدمات التربوية. وبعض التعريفات تنظر إلي الأشراف التربوي نظرة اشـــمل حيث هو عملية ديناميكية تؤدي إلي دراسة وتحسن جميع العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي.[٢]

---

(١) شبل بدران : الإتجاهات الحديثة في تربية طفل ما قبل المدرسة، ٢٠٠٠م،ص١١٩.

(١) مريم سعد حجي البشر: تطوير دور المشرفات التربويات لتنمية مهارات إدارة البيئة الصفية لدي معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات المدارس في محافظة الإحساء بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية ، العدد١، ٢٠١٥، ص ص ٦-٧١.

يعرف الإشـــــراف التربوي بأنه "نشـــاط علمي منظمم، تقوم به ســلطات إشرافية علي مستوي عال من الخبرة في مجال الإشراف، يهدف إلي تحسن العملية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمة: من خلال ما تقوم به من تلك الســـاطات من الزيارات المســـتمرة للمعلمات: وإطعائهم النصائح والتوجيهات التي تساعد علي تحسن ادائهم. (١)

وللإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب "سابقًا تعريف ينص علي أن الإشـــراف التربوي: " عمليـــة فنية منظمة تؤديها قيادات لديها خبرات تربوية متنوعة شاملة لمساعدة من هم في العمل رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي وكل ما من شأنه أن يرفع مستوي عملية التعليم والتعلم ويزيد من الطاقات الإنتاجية".

أما الدراسة التي أجراها مكتب التربية العربي للبحوث التربوية فقد توصـــلت غلي تعريف شـــامل لمفهوم الإشـــراف ويؤكد دوره في تحقيق الأهداف التربوية ينص علي أن الإشـــراف هو: "العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العمليـــة التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها، لتحقيق الأهداف التربوية وهو ما يشـــمل الإشـــراف علي جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية تتعلق لأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها."

---

(٢) حسن، وأخرون: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الأردن: دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.

عرف القحطانى [1]الإشراف التربوى بأنه العملية التى يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ، و متابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها ، لتحقيق الأهداف التربوية ، وهو ما يشـــمل الإشـــراف على جميع العمليات التى تجرى فى المدرسة–تدريبية كانت أم إدارية– تتعلق بأى نوع من أنواع النشاط التربوى فى المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها.

وعليه فإن الإشـــراف التربوي هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها.

فهو عملية فنية: باعتباره يهدف إلي تحسن التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشـــيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف، واي شخص آخر له اثر في تحسن العملية التعليمية فتيى كان أم إدارياً.

وهو عمليـــة شـــــوريـــة: تقوم علي احترام راي كل من المعلمين، والطلاب، وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشـــراف، والمؤثرين فيه، وتسعي هذه العملية إلي تهيئه فرص متكاملة لنمو كل فئة من الفئات وتشجيعها علي الابتكار والإبداع.

وهو عمليـــة قيـــادية: تتمثل في المقدرة علي التأثير في المعلمين، والطلاب، وغيرهم، ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنســـيق جهودهم من اجل تحسن تلك العملية او تحقيق اهدافها.

---

(١) القحطانى ، حميد:المشكلات التى تواجه مراكز الإشراف التربوى بالمنطقة الشرقية كما يراها المشرفون التربويون،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٦م

وهو عملية إنسـانية: تهدف قبل كل شئ إلي الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدي كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك.

وهو عملية شاملة : تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسن العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار لإهداف الريبة والتعليم في المملكة العربية السعودية.

لعل ما سبق يشير إلي أن الإشراف التربوي هو العمل التربوي الـذي يهـدف إلي تحسـن العملية التعليمية التربوية من خلال الزيارات الإشرافية المستمرة.

وعرف عبد الجبار [(١)] المشـرف التربوى بأنه خبير فنى ، وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهنى وحل المشكلات التعليمية التى تواجههم ، بالإضـافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسـين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الصحيحة ، مما يستلزم منه معرفة (أصول التربية الإسـلاميـة ، ونظريـات التعلم ، وطرق التدريس ،والقياس والتقويم ، ومهارات الإدارة والاتصال، والتعامل مع وسائل التعليم)حسب اختصاصه.

---

(١) العبد الجبار ،عبد الرحمن :الإشراف التربوى وتمهين المعلمين ، توطين الإشراف، مكتبة الملك فهد الوطنية ، طب ، الرياض ، ٢٠٠٨م ،.

يري هارولد سبيرز ان الإشراف: يهدف إلى دراسة الظروف التي تحيط بكل من المعلمين وتعلم التلاميذ

كما يري الطعاني ٢ ٥ أن الإشراف التربوي تطور جنبا إلي جنب مع تطور نظريات الإدارة، مثل المدرسة السلوكية الاجتماعية ونظرية النظم' وقد اعتبر النظام التربوي من الأنظمة الاجتماعية الهامة حيث أن اهتمام النظام التربوي هو بناء إنسان صالح قادر علي المساهمة الفاعلة في بناء وتقدم مجتمعه، هذا النظام بجميع عناصره من طلبة، وهيئة تدريسية وإداريين، وأبنية، ووسائل تعليمية ومناهج، فالنظام التربوي شأنه شأن النظم الاجتماعية الأخرى.

ويري هارولد آدم أن الإشراف التربوي هو خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلي تحسين عملية التعليم والتعلم.

كما يعرف الإشراف التربوي أنه: عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعني بالموقف التعليمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعلم والتعليم

كما عرفه سلامة وعوض الله٢ ٦ بأنه نشاط علمي منظم تقوم به جهات إشراقية علي مستوي عال من الخبرة في مجال الإشراف يهدف إلي تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم علي تحسين أدائهم.

ويتضـــح من التعريفات المختلفة لمفهوم الإشــراف التربوي بأن الإشــراف هو عمل قيادي، والمشــرف هو قائد تربوي يسعي إلي تحسين العملية التعليمية ويعمل علي تطويرها، لذا علي المشــرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعي الإشراف التربوي إلي تحقيقها، والتي تعينه علي إدراك مهمته وتساعد علي القيام بها علي أكمل وجه.

ويمكن القول أن ظهور الكثير من التعريفات والآراء المختلفة حول مفهوم الإشراف التربوي هو تحسين العملية، وهذا ما يتفق عليه التربويون علي أن الهدف الأســاســي هو تحســين عمليتي التربية والتعليم، إلا أنهم يختلفون في تحديد الأساليب التي يجيب اتباعها لتحقيق هذا الهدف ويتضح لي أنه بالرغم من وجود بعض الاختلاف فينا بينهما، إلا أن هناك خطوطا عريضــة وقواســم مشــتركة متفق عليها أهمها: تحسين العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصــرها، والعمل علي تطويرها، والتأكيد علي تدريب المعلمين، وتطوير مهاراتهم، باعتبارهم ركيزة أساسية في العملية التربوية، إذ بنجاحهم تنجح العملية التعليمية، وبالتالي يرتفع المســتوي التعليمي لدي التلاميذ.

كما أن نجاح العملية الإشــراقية مرهون بقيام المشــرف التربوي بالتخطيط الدقيق، والتنفيذ الســليم، والتابعة المستمرة، ومن ثم القيام بعملية التقويم من أجل تقديم تغذية راجعة هدفها الأساسي التحسين والتطوير للعملية التربوية من جميع جوانبها، وأيضًا التأكيد علي أن الإشراف التربوي عملية فتية إبداعية، ابتكارية، يقوم بها من لديه كفاءات وقدرات عالية تؤهله للقيام بها علي أحسن وجه، كما أن الجانبين القيادي والإنساني ضرورتان ملحتان، ومطلبان مهمان يجب توافرهما لدي المشرف التربوي لما لهما من أثر كبير في نجاح العملية الإشرافية.

٢. أدوار ومهام الاشراف التربوى في رياض الأطفال:

لم يعد المشرف التربوي مقتصرا على ما يجري داخل الصف بل أصبح يهتم بــالموقف التعليمي من جميع جوانبــه، مما أدي إلى تنوع وتعد المهام والوظائف المنوطة بالمشرف التربوي ويكمن **إجمالها فيما يلي:**

١. *أدوار بحثيــة*: حيث الإحســـاس بالمشـــكلات التي تعوق العملية التربوية، والسعي إلي تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض لبحثها ودراستها، وتكوين فريق بحث في كل مدرســة أو مرك لدراسة مشكلات المادة والطلاب واقتراح حلول واقعية لها.

٢. **أدوار تنظيمية:** حيث تشــمل تنظيم قنوات الاتصـــال بين أجهزة الإشــراف والهيئات التدريســية والإدارية والخدمات المســاعدة والتجهيز والصــياغة والموارد، بالإضــافة إلى كل ما يمت بصلة بالعملية التربوية

٣. *الانتقال بالعملية التربوية*: إذا لا معني للتعليم إن لم تتضع آثاره في التعلم، فلا يكون نقلا للمعارف بل يصبح وسطا لاكتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها والتصـــرف فيها، وهذا يؤكد صــعوبة مهمة المشــرف التربوي في نتابعه لأعمال المعلمين. إذا لا تكفي زيارة المفتش للمعلم، في جولة خاطفة وتقييم ثمرات عمله كما تعكســها إجابات الطلبة على الأسئلة الموجهة لهم بخصوص المادة الدراسية.

كما لا تكفي مراقبة الموجه لحصـــة صفية حتى يتعرف على كفاية المعلم في التعليم وإدراكه لأغراضه وممارسته لأساليبه العلمية في إثـــارة اهتمـــام التلاميـــذ بـــالتعلم ومراعـــاة قـــدراتهم وحاجاتهم واســـتعداداتهم، بل يحتاج أن يكون اتصاله بالطلبة أوسع، وتفاعلهم مع المعلم أكثر قوة (١).

٤. الانتقال من تقيم معلومات إلى بناء نظام قيمي لديه: وهذا يتطلب أن يكون المشـــرف التربوي علي وعي كامل بهذا الميدان ليســـاعد المعلمين علي تجاوز المشـــكلات التي يواجهونها في عملهم حين يركزون على مخـــاطبـــة عقول الطلاب ويتجاهلون جوانب حياتهم الوجدانية والاجتماعية والحس الحركية (٢).

٥. الانتقـــال من تقييم المعلم إلي تقييم المدرســـة وتفاعلها مع البيئة: فالمبادئ التربوية الأســـاســـية تنظر إلي التربية باعتبارها عملية متكـــاملة، ولذلك فإن الفصـــل بين مهمات المشـــرفين التربويين المتخصـــصـــين بموضـــوعات الدراسة المختلفة يئكد الابتعاد عن الالتفات إلي أحوال المدرسة والجوانب الإدارية فيها، وهي عوامل هامة في نجاح العمل التعلمي أو في فشله.

---

(١) عدنان بدري الإبراهيم الإشراف التربوي أنماط وأساليب. عمان مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، ٢٠٠٢، ص٧٥.

١- مسعد محمد زيادة. الإشراف التربوي بين الأمس واليوم . أسترجعت في تاريخ ١٢ أكتوبر ، ٢٠١٤ من http://www.drmosad.com\index108.htm

٦. *المشرف التربوي كقائد تربوي*: من ظائف الإشراف التربوي تحمل مســـؤلية القيادة في العمل التربوي ، أن هذه الوظيفة للمشــــرف التربوي من خلال دوره في العمــل التربوي كوجــه، ومرشــــد، ومستشار، وخبير، إنه بكلمة واحدة القائد الرئيسي للمنهاج ولعملية التعليم أو التدريس.[1]

٧. *الانتقال من دراســـة إلي نظام التعليمي وعلاقاته بالنظم المجتمعة الأخرى*: فالمعلم في المدرســـة لا ينطلق في عمله من فراغ، وإنما من نظام تعليمي عام يتصـــل بأنظمة المجتمع الأخرى ســـياســـية واقتصادية ودينية واجتماعية عامة، ولا يمكن للمشرف التربوي أن يقدم مساندة للعمل التعليمي وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي بشكل عام و أنظمة المجتمع الأخرى.

٨. معـــاونة المعلم علي : فهم فلســـفة النظام التعليمي وأهدافه وكذلك وضع الخطط المناسبة للعمل واختيار أساليب تحقيق الأهداف وفهم خصـــائص الطلاب واكتساب القدرة علي التعامل الفعال معهم وفهم ومتابعة الخبرات المتميزة في المدارس الأخري والاستفادة منها في تحسين أدائه التدريسي..

٢-الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه. الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ط٢، ١٩٨٧، ص١٣٥.

٩. وظـــائف تحليله ومنها: تحليل المناهج الدراســـية، وتحليل أســـئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها.

١٠.وظائف ابتكارية ومنها: ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية ووضـــع هذه الأفكار والأســـاليب موضـــع الاختبار والتجريب، وتعميم هذه الأفكار

١١. والأساليب بعد تجريبيها وثبوت صلاحيتها.

٣. أهداف الإشراف التربوي في رياض الأطفال:

يهدف الإشراف التربوي بشكل عام إلي تحسين عملية التعليم والتعلم، عن طريق التعامل الإيجابي مع جميع الأطراف المعنية بذلك. وانطلاقاً من هذا الهدف العام تنبثق أهداف محددة للإشراف التربوي، ذكرها وهي كالتالي:

- الرؤيـــة الحقيقـــة للمعلمـــات حول أهداف الريبة في رياض الأطفال.
- مساعدة المعلمة علي رسم صورة واضحة للأهداف التي تعمل الروضة علي تحقيقها والتفريق بين الأهداف والوسائل.
- إدراك المعلمات لمشـــكلات الأطفال وحاجتهم إدراكًا واضحًا لبـــذل مزيـــد من الجهد لإشـــباع تلك الحاجات، وحل تلك المشكلات.

- تحســـن العلاقات بن المعلمات، من خلال بناء قاعدة خلفية صلبة، تقوي اواصر الانسجام والتعاون فيما بينهم.
- العمل علي اكتشـــاف مواهب المعلمات وقدراتهم، وإســـناد الأعمال المناسبة لهم، ومساعدتهم علي النمو المهني.
- تـــدريـــب المعلمات الجدد والعمل علي غرس مبادئ المهنة وأصولها في نفسه.
- تقديم المســـاعدة لرياض الأطفال في توضيح البرامج المتعلقة بـــالبيئة، حتي يدرك أفراد المجتمع الدور المهم الذي تقوم به الروضـــة ويســـاهمون في وضـــع الحلول المناسبة للمشاكل والعراقيـــل التي تقف حجر عثرة أمـــام العلميـــة التعليميـــة والتربوية.
- الرؤيـــة الحقيقة لمعلمات رياض الأطفال حول غابات التعليم في مجال رياض الأطفال.
- مساعدة معلمات رياض الأطفال علي تفعيل الأنشطة التعليمية.
- مســـاعدة معلمات رياض الأطفال علي إدراك خصائص نمو الأطفال لهذه المرحلة، وتفهمهن لمشكلاتها، وحاجاتها إدراكًا واضـــحًا، لبذل المزيد من الجهد لحل تلك المشكلات، وإشباع تلك الحاجات.

٤-أنماط الإشراف التربوي:

١ ــ النمط السلطوي:

ويقابل التفتيش الإداري التقليدي الذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية ، ويهتم هذا النمط السلطوي بالضبط والربط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها .

٢ ــ النمط الجماعي :

ويتخذ هذا النمط صورة اللجان الفاحصة ، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقييم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم . ويشارك جميع أفراد الفريق في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم ، ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق

٣ ــ النمط التشاوري الإرشادي :

وهو نمط الإشراف الذي يستهدف مساعدة المعلمين على النمو في المهنة ومؤازرتهم لتحقيق أهداف عملهم التعليمي . ويتبنى المشرفون من هذا النمط مبدأ وحدة العمل التربوي وتكامله ، ويعتمدون في أسلوب عملهم على توظيف خبراتهم في خدمة المعلم ومساعدته على تجديد وسائله وطرقه ومعارفه من خلال محاورته وتقديم القدوة والنموذج ، وتوفير فرص النمو دون التقليل من شأن المدرس وقدراته ووجهات نظره .

وهناك أنواع أخرى من الإشراف التربوي هي:

١ ــ الإشراف الوقائي :

فلما كان أغلب المشرفين التربويين قد خدموا كمدرسين قبل انتقالهم إلى ممارسة المهمات الإشرافية ، فإنهم يستطيعون تقدير الصعوبات والمشـــكلات التي يمكن أن يواجهها المعلم بحكم خبرتهم بالموقف التعليمي التعلمي . ولذلك فإنهم يضعون بحساباتهم عند إعداد الخطط الإشـــرافية حاجات المعلمين الجدد إلى من يســـاعدهم على وضع الاســـتراتيجيات المناســـبة لتحاشـــي الوقوع في الأخطاء ومجابهة المتاعب .

٢ ــ الإشراف التصحيحي :

يلاحظ المشـــرف التربوي لـــدى زيـــاراته الميدانية للمعلمين في مدارسهم بعض الأخطاء في إعداد الخطط اليومية أو الفصلية ، أو بعض العيوب في الطرق التي ينتهجها بعض المعلمين ، أو ضعف في إدارة الصف ، أو في الوسائل التعليمية المستخدمة .

وبمقدور المشـــرف أن يســـاعدهم في تصـــحيح مثل هذه الأخطاء بـــالتحـــاور مع المعلم ، وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون أكثر مناسبة للمادة الدراسية أو للمرحلة التعليمية . فقد لا ينتبه المعلم إلى أن الطريقة التي يستخدمها ولو كانت مناسبة للمراحل الدراسية العليا فإنها قد لا تناسب الصفوف الأولية .

٣ ـ الإشراف البنائي :

إذ أن هناك ضـــرورة للارتقاء بالإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء ، فلا تقتصـــر أهمية الإشـــراف على تحديد الأخطاء والتنبيـــه إليهـــا بل يتم الانتقال إلى البدائل التي يمكن إحلالها محل السلوك الخاطئ .

وهذا يعتمد على رؤية المشرف التربوي للأهداف التعليمية بوضوح

٤ ـ الإشراف الإبداعي :

ويعتمد هذا النمط الإشـــرافي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفســـهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واســـتنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب خلاقة في إدارة الصفوف أو تنظيم مواقف التعلم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها .

ويمكن أن نضيف إلى التصنيفات السابقة أنماط الإشراف التالية ، التي أصبح يركز عليها حديثاً :

١ ـ الإشراف الإكلينيكي :

وهو نمط إشـــرافي تم تطويره في السبعينات من القرن العشرين ، ويركز على تحليـــل عمليـــات التعليم والتعلم والتفـــاعل بين المعلم والمتعلم في داخل غرفة الصف .

٢ ـــ الإشراف كعملية اتصال بين المشرف ومدير المدرسة والمعلم :

ويقوم هذا النمط على فرضية مؤداها : أن المشرف التربوي ومدير المدرســـة والمعلم يعملون معاً من أجل غرض واحد ، وهو تحقيق أعلى مردود من عمليـــة التعلم والتعليم . وعلى ذلـــك فإن تفويض المعلم صـــلاحيات القيام بالعمل التعليمي لا يعفي مدير المدرســـة والمشـــرف التربوي من المســـؤولية عن العملية التعليمية ، وهكذا فإنهما يحتاجان أن يلعبا أدواراً تتصل بدور المعلم في غرفة الصف وتتآزر معه بطريقة تزيد من فعاليته .

كما يهدف الإشـــراف إلي تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئـــات التعليميـــة وتقويم مخرجـــاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحســـين نوعيتها. في ضـــوء الأهداف التي تضمنها سياسة التعليم، وفيما يأتي أبرز أهداف الإشراف التربوي التي يتفق عليها كلا من:

- رصـــد الواقع التربوي ، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية، وأيضـــًا تطوير الكفايات العلمية والعملية لدي العاملين في الميدان التربوي وتنميتها، وأيضـــًا التخطيط لتحسين موقف التعليم لصالح التلميذ كمحور للعملية التعليمية

وكذلك التعاون والتنسـيق مع الجهات المختصـة للعمل في برامج الأبحـاث التربويـة والتخطيط وتنفيـذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب والمناهج، وطرائق التدريس، ووسائل التدريس المعنية وكذلك العمل علي بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، تسـاعد علي نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسـانية ، وأيضًا العمل علي ترسيخ نقـل الخبرات والتجـارب النـاجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية، وأيضًا العمل علي ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدي القائمين علي تنفيذ العملية التعليمية في الميدان ، وأيضًا تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية، وكذلك النهوض بمستوي التعليم وتقوية أساليبه للحصول علي أفضل مردود للتربية، وأيضـًا إدارة توجيه عمليات التغير في التربية الرسـمية ومتابعة انتظامها للعمل علي تأصـيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشريا، وفنيًا، ومادًا، وماليًا، حتي استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد، وأيضًا تطوير علاقـة المدرسـة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسـة للمجتمع، للإفادة منها وتشـجيع المدرسة علي الاتصال بالمجتمع لتحسـين تعلم التلاميذ وكذلك تدريب العاملين في الميدان علي عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

٥-خصائص الإشراف التربوي:

يتميز الإشراف التربوي بالعديد من الخصائص منها:

- أن الإشـــراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوى من اجل النهوض بـــالعمليتين التربويـــة والتعليمية، وذلك من خلال توجيه المعلم إلى افضـــل الطرق التدريسية التي تلائم مادة تخصصه، ومن ثم تدريبة عليها عمليا موظفا أكثر التقنيات ملائمة لطبيعة المادة و لموضوع الدراســـة وذلك بعد تبصيره بالأسس السليمة التي تمكنه من اشتقاق وصـــياغة الأهداف الســـلوكية القابلة للملاحظة والقياس[١] وأيضـــًا الإشـــــراف التربوي عملية قيادية تتمثل في المقدرة علي التأثير في المعلمين والطـــل ب وغيرهم ممن لهم علاقـــة بـــالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها[٢].
- كما أن الإشراف التربوي عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم، وأيضـــًا أنه عملية تفاعلية تتغير ممارســـتها بتغير المواقف والحـــاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدم العلمي.[٣].

---

(١) محمودطافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان، ٢٠٠٤، ص٧٧.

٢ -إبراهيم الخطيب وآخرون. الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته. الرياض: دار قنديل، ٢٠٠٣، ص٣٥.

٣ -الخطيب: الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) (ط٢)، ٢٠٠١، ص١٠٥.

- أنه عملية تعاونية في مراحلها المختلفة (من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتقويم ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر ، مما يقضي علي العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وينظم العلاقة بينهما لموجهه المشكلات التربوية وإيجاد الحلول المناسبة، وأيضًا أنه عملية تعني بتنمية العلاقات الإنســـانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي، بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشـــوري والإخلاص والمحبة والإرشاد في العمل، والجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء،
- أن الإشـــراف التربوي الفعال هو العملية الأكثر التصـــاقًا بالنمو المهني للعاملين التربويين، والأقوى أثرًا في تطوير المناهج التربوية والمواد التعليميـــة لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجيتها،
- أن الإشـــراف التربوي المتطور ينبغي أن يكون شاملًا في أهدافه وأســـاليبه، فيكون تشخصيا علاجيا ووقائيا حافظا وبنائنا تطويريًا، يعمل علي ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها إصلاحها، ويسعي إلي إكساب العملية التعليمية ما ينقصها[١].
- أنه عملية مســـتمرة في ســـيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشـــرف وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة، بل يتمم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق،

٣-خالد محمد الشهري: تجديد الإشراف التربوي، الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٤، ص١١.

- أنه عملية تعتمد علي الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية، وعلي ال-صراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية[1]،
- أنــــه عمليـــة تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها ، فتقبل المعلم الضعيف أو المتذمر ، كما تقبل المعلم المبدع والنشيط،
- أنه عملية تهدف إلي بناء الإشـــراف الذاتي لدي المعلمين. كما أن الإشـــراف التربوي بصـــفتي الإيجابية والعمق اللذين يعتمدان علي أنموذج المفتوح في حوار المشـــرفين والمعلمين وتفـــاعلهم والذي يؤدي الي تعبير سلوك المعلمين التعليمي الصفي[2].

وتري الدراسة أن الإشراف التربوي لابد الخصائص وأن يقوم على جميع هـــذه ن تكون هنالك علاقة بين جميع الأطراف مبنية علي أســـاس الاحترام والعلاقات الإنسانية وتقبل الفروق الفردية فيما بينهم وتشجيع الآراء وتأكيد العمل الجماعي للارتقاء والتحسين في العملية التعليمية التعليمية.

٤-فؤاد علي العاجز: مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة. ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح، ١٩٩٨، ص٢.

(١) أحمد الطاعني: الإبداع في الإشراف: مفاهيمه وأهدافه أسمه أساليبه. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص٣٦.

٦-*وظائف المشرف التربوي ومهامه:*

- أدوار إداريـــة: وتتمثل في النشـــاطات والفعاليات التي يقوم بها المشـــرف التربوي والمتعلقة بتقويم أداء المدرســـة بشكل فعال من خلال تسير أعمالها وتنظيم علاقاتها وتهيئة الجو المناسب فيها من حيث: متابعة أداء الإدارة المدرسية وملاكها وشواغرها والمستويات العلميـــة والمهنيـــة، ومتابعة الخطط الســـنوية واليومية للمعلمين، وتوزيع العمل، وقبول التلاميذ حسب التعليمات وتوزيعهم [١].
- أدوار تنشيطية: وفيها حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، والمشـــاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدي إدارة التعليم، ومســـاعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعهم إلي بعض، والمســـاعدة أيضًا علي توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية وطريقة الإفادة منها، والمشاركة الفعالة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة، ومتابعة كل ما يســـتجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس .
- أدوار تدريبية: ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الورش الدراســـية وحلقات البحث والنشرات .

---

(٢) البدرى طارق عبدالحميد : تطبيقات ومفاهيم فى الإسراف التربوى ،ط٢،دار الفكر،عمان،٢٠٠٠م.

إن الوظيفة الأساسية للإشراف هو تحسين موقف التعلم عند الأطفال فإذا كان هناك شخص يقوم بوظيفة الإشراف ، ولا يسهم في العمل علي أن يؤتي التعلم في الفصـــل ثمارا أفضـــل فإن وجود مثل هذا الشخص في تلك الوظيفة لا يجدي نفعا ، والتنظيم، والإعداد، والعلاقات بين أعضـــاء هيئة المدرســة، ورفاهية المعلم، كل هذه إن هي إلا رسائل لتحسين فرص التعلم عند الأطفال، والإشراف هو نشاط ذو غاية، يوجد من أجل معاونة المعلمين علي أداء وظيفتهم بطريقة أفضل، والمعلمون جميعهم لديهم من الجهد مقدار أكبر من ذلـــك الذي يبذلونه، وهناك عوامل كثيرة تحول بين المعلمين وبين الانتفـــاع بمهـــاراتهم وقدراتهم ، وهذه العوامل هي الافتقار إلي الإلهام أو التجارب الســـابقة وضـــغط المجتمع، والافتقار إلي التكيف في العلاقات الإنســـانية ، وضـــعف إدارة المستخدمين، وعدم القدرة علي تقويم عملهم ، ووظيفة المشرف في المدرسة هي معاونة المعلمين علي بذل الجهد كاملا

ومن الوظائف أن يدرك المشـــرف حاجات الإشـــراف والإمكانات المتاحة له والواجبات المطلوبة منه وهذا يقتضي أن تتوافر فيه صفات خاصة، تتعلق بشخصه وباستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الجماعة وكفـــايته للقيام بعمل قيادي ودور متميز، كما أن من مهامه أن يكون له قدرة علي العمل المســـتمر، لمســـاعدة المعلمين في النمو المهني بإبراز قدراتهم ورعاية ميولهم ومســـاعدتهم في فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها وفي وضـــع المنـــاهج والبرامج التي تنبع من حاجات التلاميذ أفراد وجماعة واستمالة المعلمين وترغيبهم في التعرف علي أحدث طرق التدريس

كما أن من مهام المشـــرف أن يكون قادرا علي اســـتخدام الأســـاليب الديمقراطية في كل ما يقوم به من عمل مع غيره وأن يكون مخلصا صريحا صـــادقا ذا روح طيبة ميالة للمودة محبا للفكاهة والمرح متمتعا بشـــخصية دينـــاميكية جذابة متصـــفا ببعد النظر والاعتماد علي النفس والقدرة علي الابتكار ويسعي دائمًا للنمو والتجديد والتطور في مجال عمله ليكون بالتالي ذا فاعلية تربوية حقة تؤدي إلي تحســـين المواقف التعليمية التعلمية ودورة العمل المدرسي.

ومن الأمور المهمـــة في نجاح العملية الإشـــرافية تحديد وظائف المشرف التربوي ومهامه وتوصيفها دقيقا، حتى يستطيع المشرف التربوي تحقيق الأهداف التي يسعي إليها الإشراف التربوي بدرجة عالية من النجاح، لذا تناول التربويون هذا الجانب المهم، وحاول العديد منهم تحديد الوظائف والمهام التي يقوم بها المشـــرف التربوي، ومن تلك الوظائف ما ذكره كل من: مكتب التربية العربي لدول الخليج (٧١,١٩٨٥)، الدويك (٢ ٩)' تذكر منها الباحثة ما يتعلق بدراستها، وهي على النحو التالي:

توضـــيح أهداف التربية والأهداف الســـلوكية للمعلمين وترشيد تنويع طرق التـــدريس بحســـب الموضـــوعات، وتقديم دروس نموذجية في مجال اختصـــاصـــه يحضرها المعلمون، وتدريب المعلمين على استخدام الأساليب التربوية الحديثة وتنظيم العملية التعليمة وتقويم الأداء التعليمي وتعليم المعلمين كين يعملون ويتدربون على تحليل عملية التعليم وإجراء البحوث والدراســـات العلمية التجريبية التربوية، وحفز المعلمين على ذلك كأساس لتحسين ممارستهم التعليمية وتحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي.

والعمل على غرس القيم الأخلاقية والمبادئ الإســـلامية والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالمعلمين الجدد وتهيئتهم لعملية التدريس وإعداد المواد التعليمية من المراجع والدوريات حول المواضـــيع المختلفة، لإثراء المنهج والإشراف على الموقف التعليمي وتنظيمه.

التخطيط الجيد للموضـــوعات والرامج المقدمة في الآلية، واختيار الأساليب الإشرافية المناسبة في تنفيذها حسب الاحتياجات التدريبية للمعلمين والتنســـيق بيم المعلمين من مدارس مختلفة يشـــرف عليها ، من أجل تنفيذ برامج الزيـــارات المتبـــادلـــة ، وإقـــامة الدروس النموذجية لنقل الخبرات والاستفادة منها وتدريب المعلمين علي أداء بعض المهارات التدريس ، عن طريق التعليم المصغر وتقديم المساعدة للمعلمين لاستخدام الأساليب الحديثة في التدريس، وتنويعها حســـب عناصر الدرس واستخدام أسلوب القراءات الموجهة عن طريق المصـــادر المختلفة، من مراجع ودوريات ، وصحف، ونشرات تربوية، ومقالات منشورة عبر شبكة الإنترنت، تساهم في تطوير المعلمين عليما وتربويا وعقد المشـــاغل التربوية المســـاهمة في توضـــيح الأهداف، وصياغتها وربطها بمحتوي المقرر الدراسي، واستخدام الوسائل التعليمية المناســـبة والبناء الجيد للاختبارات التحصـــيلية، وإعدادها يفرض الحاجة إلي وجود مشـــرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشـــراف علي أعمال المعلمين، ومســـاعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة.

وهذا يؤكد علي أن نظام الإشراف التربوي في مفهومه الحديث وفلسفته اتجه إلي أسلوب تهيئة جو أفضل للتعلم والتعليم، حيث إن سياسة الإشراف التربوي الحديثة تنظر إلي العملية التعليمية علي أنها ليست عملية تأتي من الأعلى إلي الأسفل، وإنما هي حركة ذات اتجاهين متبادلين، فالمشرف التربوي أو المدير شريك للمعلم يعمل معه ولا يفتش عن سلبياته ويوجهه ويرشده، ولا يسعي الكشف عن أخطائه، إذا كانت هذه السياسة تنظر إلي وظيفة المشرف علي أنها ليست وظيفة فوقية أو تسلطية، وإنما هي وظيفة قيادية ، وأن المشرف التربوي هو قائد ورائد تربوي يؤمن فكرا وعملا بالديمقراطية ومبادئها ، أو ينظر إلي المعلم علي أنه زميل له في المهن، ويتعاون معه علي حل المشكلات ويبني علاقاته معه علي أساس من التفاهم والاحترام، ويشجعه علي الابتكار والتجديد، ويهيئ له افرص والمجالات الكافية للنمو المهني في ظل المهارات والمفاهيم المفقودة حيث أن المشرف التربوي يوفر للمعلمين أو يتعاون معهم في إنتاج أو تعديل برامج تدريب أو نماذج توثيقية للبرامج التي يعدونها، كما أنه ينظم مع المعلمين محتوي البرامج بحيث تدور مواقفه التعليمية حول تعلم وتعليم المهارات والمفاهيم المفقودة أو التي يحتاج إلي دعم وتعزيز ، وأيضًا يبني البرامج مع المعلمين بحيث ترتكز المواقف التدريبية الأولي علي دور أكثر إيجابية للمعلم، ثم تتناقض بشكل تدريجي بحيث يتحول إلي مرشد يساعد الطلاب .[١].

---

(٣) وزارة التربية والتعليم المدينة المنورة: أنماط الاشراف التربوي. المدينة المنورة: إدارة الإشراف التربوي بالإدارة العلمة للتربية والتعليم، ٢٠٠٨.

وتري الدراســة أنه يفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركًا لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين علي التغير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزمه الموقف الإشــرافي بكل أبعاده فالمشــرف التربوي إنسان مبدع قادر علي اســتعمال الأســاليب والوســائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشــخاص معينين ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأســاليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي ويســتطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي أن يمارس الأساليب الجديدة تبعًا للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأســاليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخري.

رابعا: معوقات الابداع الاداري لمشرفات رياض الأطفال في مصر:

تعاني مشــرفات رياض الأطفال بمصر من مجموعة المشكلات الادارية، منها:

- التشابك والتداخل في السلطات والمسؤوليات الإدارية.
- ظهور بعض السلوكيات غير المرغوبة من جانب الطلاب.
- قصور أنظمة الرقابة والمتابعة داخل المدارس.

- **غياب الأساليب الادارية الحديثة.([1]):**

ويواجـــه الابـــداع الاداري برياض الأطفال في مصـــــر العديد من المعوقات، التي تقلل من قدرة الفرد على اســـتثمار قدراته، وتنمية ذاته، وتقديم الجديد، وبواعث هذه المعوقات هو تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبـــدع، وتعطيـــل القدرات الفكرية، والروتين، والحرص على النظام البيروقراطي، وترسيخ المركزية الشديدة، مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، وقد صـــــنف الكثير من الباحثين معوقات الإبداع الإداري من خمس مجموعـــات، هي معوقات عقلية، ومعوقات اجتماعية، ومعوقات انفعالية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات دافعية.([2])

وتأســـيســـا على ما سبق يتبين لنا وجود معوقات إدارية تتعلق بواقع ادارة رياض الأطفال الملحقة بالمدارس، تتمثل في التشـــريعات المعوقة لممارسة الإبـــداع الإداري، وضـــــعف تفويض الســـــلطة، والمركزية، وتشـــــابك الاختصاصات، مما يفرض على واقع ادارة رياض الاطفال ف يمصر نحو التوجه الى اتباع آليات ممارسة الابداع الإداري، من أجل تقليل الفجوة بين الوضـــع الراهن لإدارة رياض الأطفال، وتطلعات المستقبل نحو ممارسات إداريـــة أفضـــــل، تـــدعم الابداع الإداري وتنميه، وهو ما تهدف اليه هذه الدراسة.

---

[1] - طارق عبد الرؤف ، الاتجاهات الحديثة لرياض الأطفال، القاهرة، المؤسسة العربية للثقافة ، ٢٠٠٦، ص ١٠٤.

[2] - منى شعبان عثمان، الابداع الاداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، دراسة مستقبلية، جامعة الازهر، كلية التربية، مجلة التربية، يوليو ٢٠١٦، ص ٢٧٠.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

إبراهيم الخطيب وآخرون. الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته. الرياض: دار قنديل، (٢ ٣).

ابن منظور (د.ت). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.

أحمد الطاعني: الإبداع في الإشــراف: مفاهيمه وأهدافه أسمه أساليبه. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، (٢ ٦).

أســامه خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشــر والتوزيع، عمــان، (٢ ١٢).

ألكســندر رو شــكا: الإبداع العام والإبداع الخاص، ترجمة غســان عبد الحي، الكويــت، عــالم المعرفــة، المجلس الوطني للثقــافة والعلوم والآداب، ع ١٤٦، ١٩٨٩.

أمل خلف: مدخل إلي رياض الأطفال. القاهرة: عالم الكتب، ١٤٢٦

أميمه القاســـمي: مفهوم الابداع الإداري وتنميته. من بحوث المؤتمر العربي الســـنوي الثالث " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشــفافية" في الفترة من ٢٨-٣١، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بيروت، ٢ ٢.

اميمة مصـــطفى، وآخرون: درجة توافر عناصـــر الابداع الإداري لدى مـــديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية. ع٦١، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ٢ ١٦.

ايمن عامر: شخصية المبدع، محدداتها وافاق تنميتها، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢ ٨.

جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشـــراف التربوي أصـــولها وتطبيقها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، (٢ ٨).

حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، بيروت: مكتبة لبنان، (١٩٨٣).

حســـن إبراهيم حســـان: دور الحضـــانة ورياض الأطفال في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد العشرون السنة السابعة ،١٩٨٦م.

حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي: مفاهيمه أهدافه أسمه أساليبه. عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع، (٢ ٥).

حســـن، وآخرون: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الأردن: دار الفكر العربي، ٢ ٦

حســـين رشـــوان (٢ ٢). الاســـس النفســـية والاجتماعية للابتكار، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

حمدي بن شاكر محمود (١٤٢٥هـ). دور الحضانة ورياض الأطفال. حائل: دار الأندلس

حميد القحطاني: المشـــكلات التي تواجه مراكز الإشـــراف التربوي بالمنطقة الشـــرقية كما يراها المشرفون التربويون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ، ٢ ٦م

خالد محمد الشهري: تجديد الإشراف التربوي، الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢ ١٤٢

خضير كائظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشـــــر والتوزيـــع، عمـــان الأردن، (٢ ٢).

الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه. الإدارة والإشـــراف التربوي (اتجاهات حديثة) ط٢، ١٩٨٧

رانيا بنت عبد العزيز الجمال (١٤٣٥هـ). مدخل إلي رياض الأطفال. العين: دار الكتاب الجامعي

راوية خليل حســن الشــبول: مســاهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مــديريــات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن، مجلة الجامعة الإســـلامية للدراســـات التربوية والنفســـية: فلسطين، مج(٢٦)، ع(١)، يناير، ٢ ١٨، ص ص ١٥١ – ١٦٩

رمزي أحمد عبد الحي: الإشراف التربوي مفهومه وأساليبه ووظائفه. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

زكريا الشـــربيني ويســـرية صادق: أطفال عند القمة: الموهبة والتفوق العقلي والإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢ ٢.

زكريا الشـــربيني، ويســـرية صادق: اطفال عند القمة–الموهبة والتفوق العقلي والابداع، القاهرة: دار الفكر العربي، (٢ ٢).

زيـــد الهويـــدي: الابداع ماهيته، اكتشـــافه، تنميته، العين: دار الكتاب الجامعي، ٢ ٤.

زينـــب الزبير الطيب: بيئات رياض الأطفال ما بين اليوم والغد، ندوة موجهـــات مرحلـــة الأســـاس ووزارة التربية والتعليم، الخرطوم، السودان،١٩٩٣م.

ســـعيد القاضي: دور الشراكة المجتمعية في رعاية الابداع بالمدرسة الابتـــدائية، دراســـة ميدانية بمحافظة اســـوان، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (١)، العدد (٥)،٢ ٧

ســـعيد عامر: الادارة وتحديات التغيير. القاهرة: مركز وايد ســـيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، (٢ ١).

ســـلامة بن عبد العظيم حســـين، سليمان عوض الله عوض: اتجاهات حديثة في الإشـــراف التربوي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢ ٦

سلامة حسين، عوض الله عوض. اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان: دار الفكر، ٢ ٦، ص١٥– ١٦.

ســـــلامة حســــين، عوض الله عوض: اتجاهات حديثة في الإشــــراف التربوي. عمان: دار الفكر، ٢ ٦

ســـليمان الجحايا: ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المـــدارس الثـــانوية الحكومية فى اقليم جنوب الاردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية،٢ ١٢، المجلد (١٣)، العدد (١)، البحرين.

ســـهي نونا صـــليوو : الإشراف والتنظيم التربوي، عمان : در صفاء للنشر والتوزيع، ٢ ٥.

سوسن بنت محمد بن زرعة: عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جـــامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مســــتقبل التربية العربية: مصـــر، مج (٢٣) ، ع (١ ١) ، ٢ ١٦، ص ص ١١ –٩٩).

ســـيد خير الله وممدوح كناني: بحوث الابتكارية في البيئة المصرية بين النظريات والتطبيق ، القاهرة ، مكتبة مصر ، (١٩٨٨).

سيف الإسلام سعد عمر (١٩٩٥) ورقة عمل للدورة التدريبية لموجهي التعليم قبل المدرسي ص١، الخرطوم.

ســـيف الإســـلام ســـعد عمر: أهمية التعليم قبل المدرسي، ورقة عمل، وزارة التربية والتعليم، الخرطوم، السودان،١٩٩٥م.

الشيخ عبد الله البستاني: فاكهة البستان، معجم لغوى، الجامعة الأمريكية، بيروت، لبنان،١٩٣ م.

الصادق آدم واد: اتجاهات مشرفات رياض الأطفال نحو برامج التلفاز في تطوير المهارات اللغوية، رسالة ماجستير

صـــبري هاشـــم محمود صبري: فاعلية برامج الأطفال التلفزيونية على تنمية التفكير الابتكاري لدى عينه من الأطفال، رســـالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩

صـــفاء بنت أحمد: مدخل إلي رياض الأطفال. الفيوم: مكتبة دار العلم، ٢ ٩.

صـــلاح مراد وأمان محمود (١٩٩٨م). الخصائص النفسية والسلوكية للأطفال ما قبل المدرســـة المؤتمر الدولي الأول لطفل الروضـــة: الكويت. الجزء١

صـــهيب كمال الأغا: الإشـــراف التربوي ودوره في فاعلية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. مجلة جامعة الأزهر ســلسة العلوم الإنسانية، ٢ ٨، ١ (١)، ١٥٥-١٨٨

طارق الســويدان وأكرم العدلونى: مبادئ الابداع. الســعودية: قرطبة للنشر والتوزيع، ٢ ٩.

طـــارق عامر: الابداع: مفاهيمه، أســـاليبه، نظرياته، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢ ٥ .

طارق عبد الرؤوف: الابداع: مفاهيمه، اســـاليبه، نظرياته، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢ ٥.

طلعت منصـــور: دليل اختبار التوجه الشـــخصي وقياس تحقيق الذات، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.

طه بن مصطفي شومان(١٤٢٨هـــ). دور الحضانة ورياض الأطفال. الرياض: مكتبة الرشد

عبـــد الباســـــط حمودة: متطلبات النهوض بالأبداع والابتكار "ورقة عمل مقدمة لورشـــــة العمل الثانية بعنوان "ادارة الابتكار ودعم النشــــاط الإبداعي والاختراعات". المنعقد فى الفترة من ١-٢ ديسمبر، الامانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، ٢ ٨.

عبد الحليم محمود الســـيد: الإبداع، القاهرة، دار المعارف، سلسلة كتابك، ع ١٥٤، ١٩٨٧.

عبد الرحمن العبد الجبار: الإشراف التربوي وتمهين المعلمين، توطين الإشراف، مكتبة الملك فهد الوطنية ، طب ، الرياض ، ٢ ٨م,

عبد الســـتار ابراهيم: الابداع قضـــاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢ ٢.

عبد الســـلام عبد الغفار: التفوق العقلي والابتكاري، القاهرة، دار النهضة العربية ، ١٩٧٧.

عبد العزيز البابطين: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة العبيكان، ٢ ٤

عبد الله بن محمد زكري. واقع تطبيق أســاليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صيبا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، السعودية، ٢ ٨

عدنان بدري الإبراهيم: الإشراف التربوي أنماط وأساليب. عمان مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، ٢ ٢

على الشــايع، وطارق عامر: (٢ ١١). العلاقات الانســانية والابداع الإداري في المؤســســات التعليمية القاهرة: مؤســســة طيبة للنشر والتوزيع

عيســى فتوح: نشــوء رياض الأطفال ومناهجها، مجلة التربية، العدد السابع ، دمشق، سوريا،١٩٨٥م

الفاتح عبد الرحيم السنوسي: منهج رياض الأطفال، ورقة عمل بحثية، وزارة التربية والتعليم، الخرطوم، السودان،١٩٩٢م

فاتن عزازي: الإدارة والإشراف التربوي. الرياض، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ٢ ١٣، ص ص ١٦٥-١٦٦

فاطمة الزيات: (٢ ٩). علم النفس الإبداعي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فتحي مصـــطفى الزيـــات: الأســـس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومـــات، المنصـــورة، دار الوفاء للطباعة والنشـــر والتوزيع، (١٩٩٥).

فريال الأمين حمدان: دوافع بيئات رياض الأطفال في محافظة أمدرمان، رســـالة ماجســـتير غير منشـــورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان،١٩٩٩م

فهد الشـــمري (٢ ٢). المدخل الإبداعي لإدارة الازمات والكوارث. شركة مطابع نجد التجارية، الرياض

فؤاد علي العاجز: مفهوم الإشـــراف التربوي في ضـــوء الاتجاهات الحديثة. ورقة مقدمة في اليوم الدراســـي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح، ١٩٩٨

فيولا بنـــت فارس الببلاوي (٢ ١٢م). التربية في الطفولة المبكرة – تنمية بشـــرية مســـتدامة. مجلة الطفولة والتنمية: مصـــر، مجلد ٥ عدد١٩.

كريم ناصـــر علي: الإدارة والإشـــراف التربوي، عمان: دار النشـــر والتوزيع

لطيفة الحراز (١٩٩٨م): معايير انتقاء معلمة رياض الأطفال. المؤتمر الدولي الأول لطفل الروضة بدولة الكويت: الكويت، الجزء٢.

ليث عياش: الاسـلوب المعرفي وعلاقته بالأبداع، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،٢ ٩

ليلى محمد حسنى بو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، (٢ ١٣).

ماجد الزيود: درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية فى مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٣)، العدد (٢)، البحرين، (٢ ١٢).

مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط، القاهرة: مكتبة الشوق الدولية للنشر والتوزيع(٢ ٤).

مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، (١٩٩٢).

محمد العصايرة: مبادئ الادارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،٢ ٢

محمد الوكيل: الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية. العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، ٢ ١١..

محمد زناتي: اتجاهات معاصرة فى ادارة المعرفة. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢ ٧.

محمد سـيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي "أسسه وأساليبه ومشكلاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢ ٨.

محمد عبد الفتاح الصـيرفي، الإدارة الرائدة، عمان: دار صـفاء للنشر والتوزيع، (٢ ٣).

محمد عبد الله ومحمد إبراهيم التويجرى، معجم المصـطلحات الإدارية، الرياض: العبكان، ١٩٩٣

محمد على الطيب وعوض عبد الهادي: معالم التاريخ الأوروبي، دار جامعة الخرطوم للنشر، الخرطوم، السودان، ١٩٧٩م

محمد فتحي: الابتكار واكتشـاف المواهب. القاهرة: سـلسلة ابجديات التفوق الإداري، ٢ ٨.

محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجمـاعي في المنظمات المختلفة." عمان: دار الشـروق للنشـر والتوزيع، (٢).

محمود صلاح الدين مجاور: طرق التربية في رياض الأطفال – أسسها –فلسفتها–اساليب العمل بها، ط٢، الكويت،١٩٧٧م

محمود طافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان، ٢ ١٤.

مريم سعد حجي البشر: تطوير دور المشرفات التربويات لتنمية مهارات إدارة البيئـــة الصـــفية لدي معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات المدارس في محافظة الإحســـاء بالمنطقة الشـــرقية بالمملكة العربية الســـعودية، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، العدد(١)، ٢ ١٥، ص ص ٦-٧١

مرىم عبـــد الكرىم منصـــــور التركي: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لـــدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البحىرىة، مجلة عالم التربية –مصر، مج (١٨) ، ع (٥٧) ، يناير ٢ ١٧، ص ص ١- ٣

مسعد محمد زيادة: الإشراف التربوي بين الأمس واليوم. استرجعت في تـــاريـــخ ١٢ أكـــتـــوبـــر ، ٢ ١٤ مـــن http://www.drmosad.com\index1 8.htm

مصـــــري عبد الحميد حنورة: الإبداع من منظور تكاملي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٧

ممدوح الكنانى: ســـيكولوجية الابداع والتجديد لدى الافراد والمنظمات، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢ ٧.

منال البارودي: الطرق الإبداعية فى حل المشـــكلات واتخاذ القرارات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢ ١٥.

مهري بن أمين دياب: (٢ ٧). في تعليم الطفولة المبكرة قضايا أساسية لمرحلة أســاسية. بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الخمس: تربية طفل ما قبل المدرسة – الواقع والطموحات. مصر: مركز الكتاب

ناديا الســرور: مقدمة في الابداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشـــر والتوزيع، ٢ ٢.

هدى الراشـــد مضـــاوي وابتهاج محمد: مدخل إلي رياض الأطفال. الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٦

هدى محمود الناشف: رياض الأطفال، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة، مصـــر،٢ ٥م. زكريا يسري صادق الشربيني: تنشئة الطفل وسبل الوالدين في معاملته ومواجهة مشـــكلاته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ، ٢ ٣.

هيلـــة بنـــت منـــديل محمد التويجري: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم: دراســة ميدانية، مجلة رسالة الخليج العربي –السعودية، مج (٣٤)، ع(١٤)، ٢ ١٦.

وثيقة ســـياســـة التعليم في المملكة العربية الســـعودية: ط٤. وزارة المعارف: اللجنة العليا لسياسة التعليم، الأمانة العامة، ١٤١٦.

وزارة التربية والتعليم المدينة المنورة: أنماط الاشراف التربوي. المدينة المنورة: إدارة الإشـــراف التربوي بالإدارة العلمة للتربية والتعليم، ٢ ٨

يوسف الخليفة أبو بكر: مفهوم التعليم قبلة المدرسي، ندوة واقع التعليم قبل المدرسي ومستقبله في السودان، وزارة التربية والتعليم، الخرطوم

يوســـف قطـــامي: تفكير الأطفال: تطوره وطرق تعلمه، عمان الأردن، الأهلية للطباعة والنشر والتوزيع، (١٩٩).

ثانيا: المراجع الاجنبية:

Andrew H. Van De Ven, "Innovation", In C.L. Cooper and C. Argyris (Eds.), Encyclopedia of Management,(Oxford: Blackwell Publishers inc., 1998), PP. 298 – 3 .

(Eds.), Encyclopedia of Management, (Oxford: Blackwell Publishers inc., 1998), P.132.

(cropley, d (2 13). Creativity and crime: a psychological analysis. New York: Cambridge university press, p3 .

(French, j (2 11). Teaching thinking skills. Theory & practice, routledge, new York& London, p233.

(mannix, e (2 9). Creativity in groups. Emerland group publishing limited, bingly, uk, p89.

Carter V. Good, (Eds.), Op.Cit, P.152.

Constantine Andriopoulos," Determinants of Organizational Creativity: a literature review", Management Decision, MCB University Press, 2 1, p.834.

David A.Statt , The Concise Dictionary of Management , (New York : Rout ledge ,1991),p.29

E.C. Martins and F. Terblanche, "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1, 2 3, p.67.

J. Adams : The Care And Feeding Of Mind Ideas , New York , Addison-Wesley Publishing Company ,1996, P11.

J. Guilford : Varictces of Divergent Production , Journal of Creative Behavior, Vol.2 , No.1, 1984 , P7 .

Judy Pearsall, The New Oxford Dictionary,(New York : Oxford University Press ,2 1),p.43

L . William : Heward and Michael Obiansky : Exceptional Children , An Introductory Survey of Special Education , London , Abell & Howell Company , 1985 , p 373.

Linda S.Scratchly and A. Ralph Hakstian," The Measurement and Prediction of Managerial Creativity" , Creativity Research Journal,Vol.13,No.3,2 4,pp.368-369

Michael F. pollick and V.K. Kumar, "Creativity Styles of Supervising Managers", The Journal of creative Behavior, Vol. 31, No.1, 1997, P. 262.

pearsall, j. The new oxford dictionary of English. Oxford university press, newyork. 2 1, 43 .

petrine, s (2   7). Advanced teaching methods for the technology classroom. Information science publishing, USA.

R .Fisher : Teaching Children To Thinking , Oxford , Basil Blackwell Ltd , 199 , p31.

Silva, D. Y& Dama, N F. Collaborative supervision in the professional development school. Journal of Curriculum and Supervision

statt, d. The concise dictionary of business mamagement. 2sub edition, routledge, new York. 2 2,29.

Teresa M. Amabile and Mary Ann Collins, “Creativity”, In C.L.Cooper and C. Argyris.

Teresa M. Amabile and Mary Ann Collins, Op.Cit, PP. 132 – 133.

Teresa M.Amabile and Mary Ann Collins , Op. Cit, P. 132

William N. Evan, Organization Theory, (London: Macmillan Publishing Co., 1993), PP. 12 -121.



فهرس الموضوعات